Hodder & Stoughton

الدار العربية للعلوم
Arab Scientific Publishers

تعلّم خلال أسبوع

من الجمعية البريطانية لإدارة الأعمال

المفاوضات التجارية الناجحة

- تحديد الأهداف
- تقييم الفريق الآخر
- تقديم العروض
- الاتفاق

ميمنج

عريب والبرمجة



سلسلة تعلّم خلال اسبوع

المفاوضات التجارية الناجحة



الجمعية البريطانية لإدارة الأعمال

سلسلة
تعلم خلال اسبوع

المفاوضات التجارية الناجحة

تاليف
بيتر فلمينج

ترجمة
مركز التعريب والبرمجة


الدار العربية للعلوم
Arab Scientific Publishers

الطبعة الأولى
1418هـ ـ 1998م

ISBN 2-84409-831-2

تصميم الغلاف:
سامح الخلف



الدار العربية للعلوم
Arab Scientific Publishers
عين التينة، شارع ساقية الجنزير - بناية الريم
هاتف وفاكس: 785107 - 786233 - 860138 (1-961)
فاكس: 786230 (1-961) ص.ب. 5574-13 بيروت - لبنان
بريد الكتروني: Email: asp@asp.com.lb
العنوان على شبكة الانترنت: http://www.asp.com.lb

المحتويات

مقدمة

إن مناقشة صفقة تجارية والمفاوضة عليها هي حلم الكثير من الأشخاص، سواء كانت إتفاقية بملايين النقود تعزز وضع أي شركة أو كانت إتفاقية شراء وبيع يحسدنا عليها الآخرون.

وعندما تكون الصفقات الجيدة في متناولنا، يحصل بعض الأشخاص على نتائج أفضل من غيرهم. لماذا يحصل ذلك؟

الحقيقة هي أنه لا يوجد جواب سحري على هذا السؤال ولكن بإمكاننا تحديد بعض المهارات والمقاربات الأساسية التي يستخدمها المفاوضون المتمرسون والتي تساعد على إنجاز صفقات أفضل لكل الفرقاء.

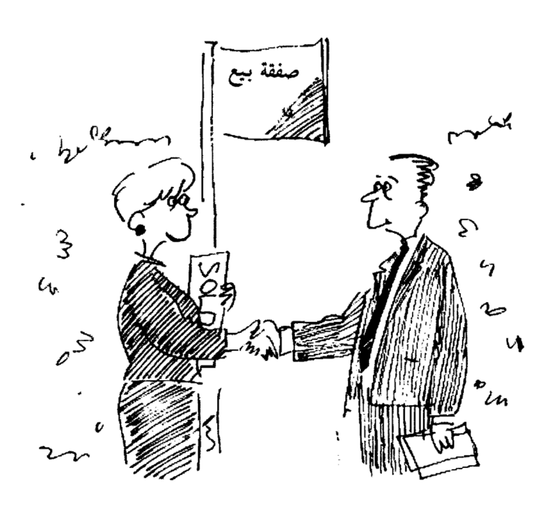
ويغطي هذا الكتاب عشر خطوات:

الخطوات العشر نحو المفاوضة التجارية الناجحة:

- إيجاد البيئة الصحيحة والجو الصحيح الملائم.
- دراسة الأهداف والغايات.
- تحديد كل فريق من فرقاء المفاوضة.
- إفتتاح الاجتماع الخاص بالمفاوضة.
- التكلم والإصغاء.

- تقديم المقترحات والعروض.
- الخلاصة.
- الخاتمة وتثبيت الصفقة.
- تقييم نقاط القوة والضعف.
- متابعة التطورات.

ويجب أن تتذكر أن المفاوضات التجارية يمكن أن تكون ممتعة رغم أنه ما من سبب يدعو إلى فرض هذه المفاوضة على الخصوم.



اليوم الأول

تمهيد

موقفنا من المفاوضة التجارية هو عنصر مهم ودقيق لأنه يسبب اختلافاً كبيراً في كيفية نظرتنا إلى هذه المفاوضة وعناصرها مثل نظرتنا إلى:

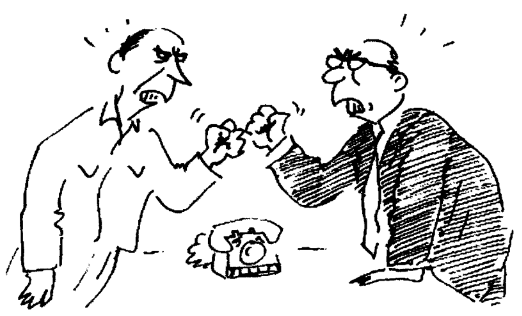
- الحل النهائي.
- الفريق الآخر.
- الحصيلة التي نرغب في إنجازها.

وتمثل الصفقات الكبيرة الناتجة عن المفاوضات التجارية عناوين بارزة في الصحف مثل:

«النقابات العمالية ترخي عضلاتها مع موافقة أرباب العمل على الأجور الجديدة».

«الشركة الكبيرة (X) تخرج شركات صغيرة من السوق».

«رجل مبيعات بارع ينجز صفقة».



وقد يكون رد فعل الكثير من الأشخاص على هذه العناوين إبتعادهم عن المفاوضات التي تؤدي إليها بسبب صعوبتها.

لكن الحقيقة هي أنه كل يوم تحصل الكثير من الصفقات التجارية التي لا تؤدي إلى اضطرابات أو فسخ العقود أو الدعاوى المالية وحالات الطلاق والانتحار!

ولكن هناك إمكانية دائماً لحصول خطأ ما ومن الحكمة أن نستفهم عن هذه الإمكانية قبل الوصول إلى الاجتماع الخاص بالمفاوضات.

ومن الأكثر احتمالاً أن تكون المفاوضات التجارية ناجحة إذا كنت تعرف كيفية إيجاد البيئة والجو الملائمين لحصول المفاوضة.



إيجاد البيئة الملائمة والجو الملائم للمفاوضة

هذه هي خطوتنا الأولى في التحضير للمفاوضة وهي تشمل:

- إيجاد الجو الملائم.
- إختيار الوقت الملائم.
- إختيار أفضل مكان.

ويجب أن نتذكر أنه قد يكون علينا المفاوضة ضمن فترة قصيرة ورغم أننا قد لا نملك وقتاً كافياً للتحضير لكن يبقى هذا التحضير ضرورياً.

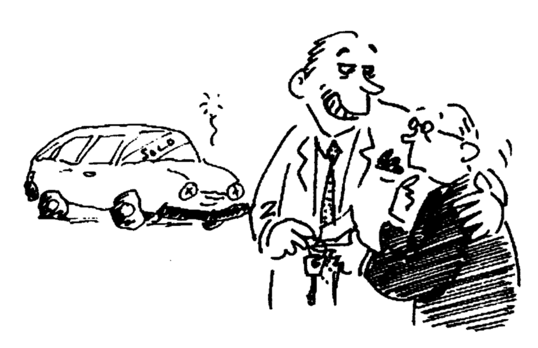
إيجاد الجو الملائم للمفاوضة

يدرك المفاوضون المتمرسون أنه هناك أربع نتائج محتملة لكل مفاوضة وهي:

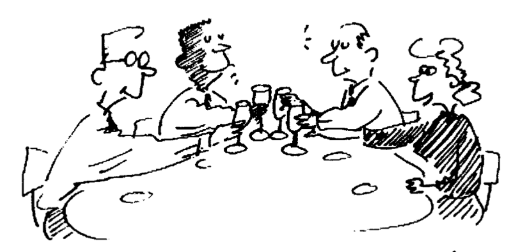
أنا أكسب ⟷ أنت تخسر.
أنا أخسر ⟷ أنت تكسب
أنا أخسر ⟷ أنت تخسر
و «كلانا يربح»

وعادة يفضل معظم الأشخاص ألا يكونوا في الموقع الخاسر - إلا إذا كانت لديهم دوافع أخرى - والمخاطرة بالخسارة تقسم المفاوضين إلى فئتين:

- فئة أولئك الذين يوجِدون جوّاً تنافسياً ويريدون الربح بأي كلفة.
- فئة أولئك الذين يوجدون جوّاً تعاونياً ويريدون إنجاز أفضل صفقة لكل الفرقاء.



وإذا كان دورك أو هدفك هو تنمية متواصلة لأعمالك التجارية والحفاظ على النية الحسنة والعلاقات الجيدة، عندها تكون الفئة الثانية هي التي تجلب نتائج أفضل وعلاقات دائمة.



ويتأثر الجو الملائم للمفاوضة بالعناصر التالية:

- مشاعر فرقاء المفاوضة حول الوضع القائم.
- مشاعر فرقاء المفاوضة حيال بعضهم البعض.

- القوة النسبية لكل فريق من فرقاء المفاوضة.
- القدرة على التعامل مع الضغط والإجهاد.
- القدرة على التماسك، خاصة في الأوضاع المثيرة للأحاسيس.
- مدى الثقة المتبادلة بين فرقاء المفاوضة.
- درجة الانفتاح عند كل فريق.
- غايات وطموحات كل فريق (مثل إنجاز نتائج غير عادية).
- مدى الاستعداد للإصغاء إلى الآخرين.
- القوة الشخصية لأفراد الفريق المفاوض.

ولا تعني كلمة الفريق الآخر أو الخصم أي شيء سلبي وبأن المفاوضة هي نوع من المواجهة بل هي مجرد وصف عام للمفاوض الآخر.



وتذكر أنه إذا كنت تريد إنجاز صفقة رابحة للفريقين أو لكل الأفرقاء يجب أن يكون الفريق الآخر أيضاً مستعداً للوصول إلى هذه النتيجة.

وبإمكانك التأثير بهذه النتيجة باستعمال العناصر العشرة الموصوفة سابقاً.

إختيار الوقت الملائم للمفاوضة

الوقت الملائم للمفاوضة هو عندما تكون لديك أدنى حاجة لإنجاز الصفقة بينما تكون حاجة الفريق الآخر للصفقة ذاتها في أقصاها. لكن المفاوضين التعاونيين أو المتعاونين يخفضون من الأوضاع المتطرفة هذه حتى لا يشعر الفريق الآخر بالانهزام، بحيث يصمم على إلحاق الهزيمة بالفريق الأول في المرة التالية. ويمكن لهذه الحرب التفاوضية أن تدوم سنوات.

والمفاوضون الماهرون يعملون على ما يلي:

- إختيار وقت المفاوضة بانتباه وعناية. (بتجنب المقاربة الصدامية).
- جذب الفريق الآخر المتردد إلى طاولة المفاوضات (وذلك قد يستغرق وقتاً).
- تجنب المفاوضة العفوية أو غير المنظمة (تحصل في وقت عشوائي).
- تحضير قضية المفاوضة بانتباه وعناية.
- تخمين ما يمكن أن يحمله جدول أعمال الفريق الآخر في المفاوضة.
- معرفة الحدود الملائمة للمفاوضة من جانب كل فريق ولكل فريق.



إختيار أفضل مكان للمفاوضة

المكان الملائم والصحيح للمفاوضة هو أي مكان تشعر فيه بأقصى الراحة والثقة.

ويشمل عنصر الراحة هذا أكثر من مجرد الشعور بأنك في مكان مألوف يمكن أن تكون له مزايا جيدة ومزايا سيئة بالنسبة للمفاوضة. فقد لا تفضل ما يلي:

- أن يحصل تبدُّد للانتباه والاهتمام بفعل مسائل ثانوية خلال محاولة التركيز على المفاوضة.
- أن تحصل مقاطعة للمفاوضة من خلال مكالمات هاتفية مثلاً.
- السماح للفريق الآخر بمشاهدة مكان عملك (الذي قد يكون فوضوياً أو فخماً بالنسبة إليه مما قد يؤثر في انطباعاته).

قد تعزز هذه العناصر ثقة الفريق الآخر وتضعف ثقتك.

من ناحية أخرى، فإن معايشة المفاوضات على (أرض) الفريق الآخر قد تكون مفيدة كثيراً لك.

وغالباً ما يقترح المفاوضون «أرضاً محايدة» للمفاوضة كطريقة ملائمة لتجنب أي تحيز في الاجتماع.

ولكن يجب أن تكون متنبهاً إلى ما يلي:

- المكان المحايد الذي قد يتحول لاحقاً إلى (أرض) الفريق الآخر.
- أن يوصلك مكان المفاوضة إلى وضع غير مريح لك.

ويمكن للأوضاع الاجتماعية أن تضع بعض المفاوضين في وضع سيّىء مثل الدعوة إلى المفاوضة في مطعم لا تفضل أنت زيارته لإجراء مفاوضات تجارية.

وربما يؤدي العمل في أحوال متشنجة إلى تسبيب الإزعاج عند البعض، وذلك كما يحصل في مطعم مكتظ بأشخاص آخرين.



خلاصة

لنلخص ما فعلناه اليوم:

- يجب التفكير بعناية وانتباه في كيفية بناء الشراكة مع الفريق الآخر.
- النظر في النوايا ومعرفة الوضع الذي تريد الوصول إليه من خلال المفاوضة مثل حصيلة الكسب للفريقين معاً.
- متى يكون أفضل وقت للقيام بالمفاوضة؟
- هل الفريق الآخر في عجلة من أمره؟
- كيف يمكن استغلال وقت المفاوضة للمنفعة المتبادلة؟
- ما هي مزايا الذهاب إلى مكان الفريق الآخر للمفاوضة أو دعوته إلى المفاوضة في مكانك؟

قد تبدو هذه الأسئلة واضحة لكن فن المفاوضة يكمن في تطبيقها على الحالة التي تنطبق عليك. لذلك حاول ربط هذه الأسئلة بمشروعك الحالي وحاجاتك الحالية.

أي من النقاط التالية هي أكثر إفادة لك اليوم:

جو المفاوضة	زمن المفاوضة	مكان المفاوضة
....	....	....
....	....	....
....	....	....
....	....	....

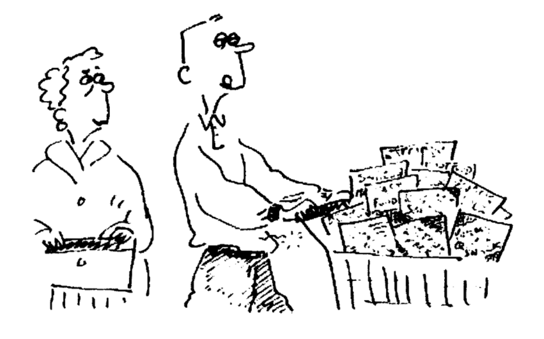
اليوم الثاني

دراسة الأهداف والغايات

هل سبق وأخذت في عين الاعتبار ما هو أسوأ وقت للتسوق لشراء الطعام في الأسبوع؟ وهل هذا الوقت هو:

- عندما يكون المخزن التجاري مزدحماً؟
- عندما يحصل انخفاض في المخزون.
- عندما تكون في عجلة من أمرك؟

إذا كان أقوى الاهتمامات في ذهنك إجراء الشراء بسرعة، عندها يكون الوقت الأفضل للتسوق هو عندما تكون في عجلة من أمرك.



يمكنك بالطبع تحضير لائحة قبل رحلة التسوق. وبعض الأشخاص يفعلون ذلك لكن الكثيرين لا يفعلون. وإذا وقفت لمراقبة بقية المتسوقين عند صندوق الدفع ستتعرف بسرعة إلى أولئك الذين حضّروا لائحة بمشترياتهم وأولئك الذين لم يفعلوا ذلك.

ولا يوجد خطأ في شراء المنتجات التي نحبها ولكن هل كانت العملية الشرائية قراراً واعياً أم جاءت الفاتورة النهائية صدمة لنا؟ والمتسوق (الموضوعي) يبدأ رحلة تسوقه بلائحة مشتريات وربما يشتري أشياء ليست موجودة على اللائحة.



وبشكل مشابه، فإن المفاوض البارع يحضر دائماً لائحة بأهدافه ـ مثل لائحة المشتريات ـ ويستعملها لمقارنة النتائج الفعلية لاجتماعات المفاوضة مع النتائج المتوقعة لها. وأي حركة بعيداً عن الخطة الأصلية للمفاوضة تكون عندها قراراً واعياً وهدفاً مميزاً لمقايضة التنازلات من الفريق الآخر.

ونادراً ما يفاوض المفاوضون البارعون بدون أي خطة ـ ومعظمهم يضع خططاً تفصيلية لذلك الغرض.

تحضير قائمة الأهداف

قد يشمل التحضير لحفلة عشاء تستضيف فيها الآخرين ما يلي:

- تحديد قائمة الطعام.
- تحضير لائحة مكوّنات الأطعمة.
- توزيع المهام.
- وضع خطة لتوزيع مقاعد الضيوف.
- إرسال الدعوات.

وهكذا فإن قرارنا، مثلاً، بشراء منزل جديد يؤدي بنا إلى تحضير خطة موضوعية. فقد تكون قررت الانتقال إلى منزل أكبر من منزلك الحالي.

وهنا ربما تبدأ بلائحة (نظرية) للمنزل الجديد (لائحة أهداف شراء المنزل الجديد) على الشكل التالي:

- أن يكون مجهزاً بغرفتي نوم مزدوجتين وغرفة نوم منفردة.
- أن يكون مجهزاً بغرفتي استقبال.
- أن يكون مجهزاً بمدخل واسع للضيوف.
- أن يكون مجهزاً بمرآب للسيارات.
- أن يكون مجهزاً بالتدفئة المركزية.

طبعاً هذه الأهداف غير قابلة للمفاوضة ـ فهي إما أن تكون موجودة أم لا ـ لكن أولوياتها قد تتباين وقد تكون نظرتك مختلفة عن نظرة زوجتك إلى الأمر.

ونادراً ما نحصل على ما نريده تماماً، وقد تشكل هذه اللائحة أساساً مهماً للمفاوضة في منزلك الحالي قبل زيارة البائع المحتمل وتكون نتيجة هذه المناقشات المنزلية خطّاً أساسياً للمعايير أو الأهداف مقابل أي عروض أخرى يتم استكشافها، وعندها ربما قد لا تريد زيارة أي ممتلكات سكنية لا تفي بتوقعاتك الأساسية.

تحضير خلاصة المفاوضة

بعد اختيارك للعقار الذي تجده جذاباً سيكون عليك وضع خلاصة المفاوضة للحصول عليه وذلك لتسهيل عملية شرائه ولبيع مسكنك الحالي وتكون هذه العملية ثنائية وتغطي ما يلي:

- أهدافك من العملية الشرائية.
- أفضل تقييم لأهداف الفريق الآخر.

تخطيط أهدافك

إن تحديد أهدافك هو سهل نسبياً وإذا أخذنا (السعر) كمثل على هذه الأهداف، يكون هدف الشاري الحصول على أفضل ما يقابل المال الذي يفكر في إنفاقه مع الأخذ بعين الاعتبار القيمة السوقية لما يتم شراؤه وألا يزيد السعر عن تلك القيمة السوقية. وتتحدد معايير الشراء عند الشاري من حيث السعر بما يلي:

- الأموال المتوافرة أو التمويل المتوافر للصفقة من بيع المسكن الحالي.
- أي تمويل إضافي متوافر (قرض سكني مثلاً).
- أي تمويل داخلي إضافي (من الزوجة أو العائلة).
- مقدار الرغبة الحقيقية في إنجاز الصفقة.
- أدنى سعر عند البائع عند المستوى الذي لا يسبب إخراجه من الصفقة.
- السعر الذي يطابق القيمة السوقية للصفقة.
- السعر الذي يمكّن البائع من تنفيذ خططه.

تقييم أهداف الفريق الآخر

هذا يعني القيام ببعض الأبحاث والدراسات في أفضل الأحوال والتخمين في أسوئها.

وتتطلب هذه العملية القدرة على وضع نفسك في موقع الفريق الآخر. مثلاً، قد يختار البائع صفقة المسكن الجديد بسعر 80 ألف دولار ويشمل ذلك إمكانية النزول إلى سعر أدنى بما يسمح ببعض التعويض لسمسار البيع.



وهكذا تكون ثوابت عملية البيع وفقاً لما يلي:

(أ) السعر

الحد الأدنى		الحد الأقصى
72,000 دولاراً	⟵⟶	80,000 دولاراً

يمثل الحد الأدنى هنا حسماً يقارب 15 بالمئة على السعر المعلن أو المطلوب من قبل البائع ويمكن أن يكون أدنى من ذلك إذا كان البائع متحمساً كثيراً للبيع أو في حال اكتشاف عيب ما في العقار.

(ب) توقيت البيع (ومدة الانتقال إلى العقار) أو (وقت تسليم العقار إلى الشاري).

الوقت الأقرب بين 5 و14 أبريل/ نيسان ⟵⟶ الوقت الأمثل بين 3 و31 مايو/ أيار

وهناك طبعاً عناصر أخرى تدخل في إطار عملية شراء المنزل مثل مدى ملاءمة الأثاث مع المنزل الجديد ومدى الراحة التي يشعر بها القاطن الجديد للمسكن. وغالباً ما يرغب بعض الباعة في توفير بعض الأثاث مع المسكن ويكون الاتفاق كما يلي:

(ج) الأثاث ولوازم السكن

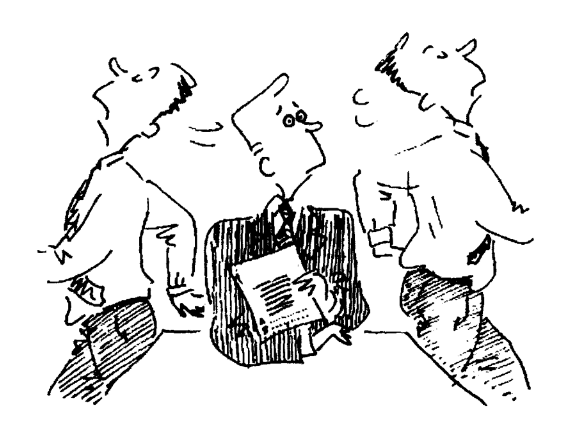
الحد الأدنى		الحد الأقصى
يعطي البائع محتويات المنزل مجاناً ضمن سعر البيع	⟵⟶	يدفع الشاري قيمة 7500 دولاراً لمحتويات المنزل الجديد

وكما سوف نرى لاحقاً فإن النوايا الحسنة بين الشاري والبائع قد تؤثر في الوصول إلى التوازن الملائم بين الحد الأدنى والحد الأقصى لكن من ثوابت عملية البيع وأن أي فقدان للثقة المتبادلة بين الفريقين قد يؤدي إلى حصيلة خاسرة.

وهذه الحصيلة الخاسرة يمكن أن تكون كما يلي:

- يغير أحد الفريقين رأيه وينسحب من الصفقة (مما يؤدي إلى بقاء التزام أحد الفريقين أو كلاهما بدفع رسوم معينة مثل رسم السمسرة).
- بقاء الأثاث في المنزل مما يفرض تكاليف إضافية على البائع.

- تراجع أحد الفريقين عن أحد شروط الصفقة (مثل إدخال بعض البنود في السعر).



تأثير عامل الزمن

يمكن أن يكون للوقت تأثير مهم على عملية التفاوض التجارية، كما سوف نرى لاحقاً في هذا الأسبوع، لكن يكفي القول الآن إن البائع قد يكون مستعداً لتقديم عرض منخفض القيمة عن السعر المعلن إذا كان مقتنعاً بأنه يمكن تسريع توقيع العقد أو إنجازه (مثل أن يكون الدفع نقداً).

وكذلك فإن بائع المنزل الذي لا ينوي بيع الأثاث معه بل ينوي تخزينه ودفع رسوم تخزين مثلاً، قد يكون مستعداً لتسليم

المنزل بسرعة إلى الشاري وفقاً للوقت الذي يطلبه هذا الشاري إذا حصل انخفاض في نشاط صفقة البيع.

عملية الاستقصاء وجمع المعلومات

في هذا الإطار يجب أخذ النصائح والمعلومات من:

- الأصدقاء والعائلة والزملاء.
- المستشارون المحترفون مثل المحامين والسماسرة والمكاتب التجارية.
- الأشخاص الذين انتقلوا مؤخراً إلى مسكن مماثل في العقار.
- المعلومات الصادرة عن الفريق الآخر وعائلته وأصدقائه وزملائه...



ولكن بالطبع لا يتوقع من الفريق الآخر تقديم كل المعلومات الحقيقية ومع ذلك يمكنك فوراً التدقيق في هذه المعلومات ومدى المبالغة فيها أو مدى عدم صحتها. وفي حال ثبوت خطأ في

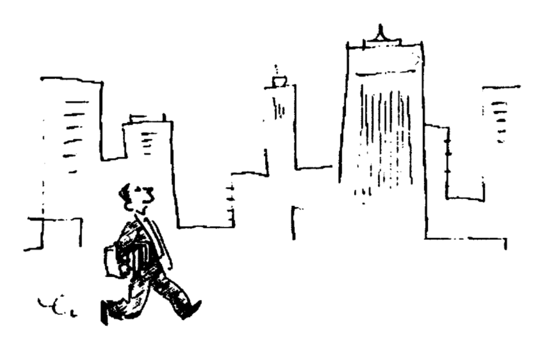
المعلومات المقدمة من الفريق الآخر قد يؤدي ذلك إلى فقدان الثقة بين الطرفين.

وكلما كانت المسألة التي يتم التفاوض عليها واسعة الإطار يصبح من الأفضل توسيع إطار الاستقصاء والاستشارة. وفي المفاوضات التجارية لا بد من اتباع اللائحة الاستقصائية التالية:

- الاستفهام من مستهلكين سابقين للسلعة أو الخدمة التي يتم التفاوض عليها.
- الاستفهام من شراة أو باعة آخرين لديهم الخبرة الكافية.
- الاتصال بالمراجع الحالية لكل فريق.
- إجراء مقارنة مع فرقاء آخرين.
- الاستفهام من مستشارين قانونيين أو تجاريين.
- إستشارة أشخاص آخرين داخل الشركة (ويلجأ اليابانيون كثيراً إلى هذه الوسيلة التي تعطي نتائج مؤثرة خاصة في عقود الأعمال الجديدة).
- الاتصال بموظفي شركة الفريق الآخر.

وهكذا تشمل خلاصة المفاوضات ما يلي:

- جدول أعمال بالمسائل التي ستتم مناقشتها.
- الأهداف التي يتم التعبير عنها بثوابت معينة.
- الأسئلة التي تطرح للكشف عن معلومات عن المفاوضات أو عن وضع الفريق الآخر.



وهذه الخلاصة ليست مجرد عملية كتابية بل هي مقاربة منهجية تؤدي دائماً إلى نتائج مثمرة.

التخطيط ما قبل اجتماع المفاوضات

تساعد القائمة التالية على تجنب العثرات:

ـ الافتتاحية

- كيف يجب افتتاح اجتماع المفاوضات؟.
- ما هو مدى اهتمام الفرقاء بالاجتماع؟.
- ما هي الحاجات القائمة لكل فريق من فرقاء المفاوضات؟.
- ما هي النقاط المشتركة بين الفرقاء؟.

- السلطة

- من هم الأشخاص الذين يكوّنون أفراد الاجتماع؟.
- ما هو تاريخ العلاقة بين الفريقين أو الفرقاء؟ (محاضر الاجتماعات السابقة).
- ما هي السلطة المفوضة لكل فريق مفاوض؟.

- القوة والتأثير

- ما هي قوة كل فريق مفاوض وما هو مدى تغلب إحداها على الأخرى؟.
- ما هي كيفية استغلال تلك القوة للحصول على منفعة متبادلة؟.

- الالتزام

- ما هو مدى اهتمام الفرقاء بالاجتماع؟.
- ما هي مدى حاجة كل فريق للتوصل إلى اتفاق؟.
- هل الاتفاق مطلوب سريعاً؟.
- هل سيحصل التزام بالاتفاق التي تمت المفاوضة عليه؟.

- عنصر المنافسة والحق المقتصَر

- كيف تؤثر قوى السوق في المفاوضات؟.
- ما هي فاعلية المفاوضات؟.

- عنصر الابتكار والترويج

- ما هي التنازلات المطلوبة لتأكيد نجاح الصفقة؟.

● ما هو مدى حداثة العروض والمقترحات المقدمة؟ .

● ما هي مساهمة كل فريق في مساندة الاتفاق؟ .



الآن وقد عملنا على معالجة موضوع يوم الإثنين حاول تطبيق خططك الخاصة لمشروع ذاتي مثل المفاوضة لشراء سيارة جديدة أو منزل جديد أو أي مشروع آخر يتطلب المفاوضة.

جدول تخطيط الأهداف

أهدافك	موقع الفريق الآخر
1	....
2	....
3	....
4	....
5	....

التنازلات التي يمكن تقديمها	التنازلات التي تسعى للحصول عليها
1	....
2	....
3	....
4	....
5	....

الأسئلة التي يجب طرحها

1 ....

2 ....

3 ....

4 ....

5 ....

اليوم الثالث

الأشخاص والأماكن في المفاوضات التجارية

تمهيد

ما هي قدرتك على إقناع الآخرين؟

بعض الأشخاص لا يقيمون اعتباراً كثيراً لموظفي المبيعات وهم بالتأكيد لا يرغبون في هذه المهنة لأنفسهم. وإلى جانب حقيقة أن اقتصاد السوق يعتمد على ازدهار التسويق لنجاحه كنظام اقتصادي فإن معظم ما نبتاعه كمستهلكين قد لا يتوافر لنا لولا جهود موظفي المبيعات في قطاع التوزيع وقنواته.

ولا تتعلق المفاوضة التجارية (بمواجهة) الفريق الآخر أو



صنع جو جامد، رغم أن الجمود في بعض الأحيان يكون أسلوباً مرحلياً في بعض الظروف. والحقيقة هي أن النجاح في المفاوضات يعتمد حقاً على قدرتنا على إقناع الآخرين وفي هذا الإطار يكون لموظف البيع دور رائد.

ويمكنك أن تفكر في دائرة معارفك، من أصدقاء وزملاء وغيرهم، هل تعرف منهم من لديه شخصية لا تُقاوَم مثل الأشخاص الذين يَبْدون دائماً مركزاً للاهتمام والانتباه مع كثير من المساندة لهم من أشخاص آخرين لدعمهم ودعم أفكارهم ومرافقتهم وتنفيذ ما يريدون فعله؟ هذه الشخصية القوية أو الجذابة هي ميزة خاصة لكنها لسوء الحظ نادرة ويجب على الكثير منا إدارة الأمور بدونها. والشخصية الجذابة موهبة لا تعزز بالملابس والعطور!.



والواقع أن القدرة على إقناع الآخرين هي مهارة نستخدمها كل يوم مع عائلاتنا وموظفينا وأصدقائنا وزملائنا وحتى مع رؤسائنا.

تحديد الشخصية المفاوِضة

يتأثر النجاح في المفاوضات التجارية بقدرتنا على القيام بالمهارات والصفات التالية ويمكنك أن تعرف شخصيتك المفاوِضة منها:

جدول عناصر الشخصية المفاوضة		
العنصر	المعدل	
يجب على الشخص المفاوِض أن:	منخفض	مرتفع
1 ـ يقدم نفسه كشخص يحب الآخرين والتعامل معهم.	3 2 1	6 5 4
2 ـ أن يكون إيجابياً (لا أحد يرغب في العمل مع الأشخاص السلبيين)	3 2 1	6 5 4
3 ـ أن يتحلى بروح المثابرة (حيث يمكن تحويل الرفض إلى «احتمال» أو «موافقة»).	3 2 1	6 5 4
4 ـ أن يكون منفتحاً (حيث هنالك دائماً أكثر من طريق واحد لإنجاز هدف ما).	3 2 1	6 5 4
5 ـ أن يكون جيد التحسس لعامل الزمن والمرونة والبراعة.	3 2 1	6 5 4
6 ـ أن تكون لديه طموحات عالية لإنجاز الصفقات بمستويات ممتازة.	3 2 1	6 5 4
7 ـ أن يعمل على تقديم قضيته دون مراوغة.	3 2 1	6 5 4
8 ـ أن يختار الكلمات المُقْنِعة (استعمال قاموس مفردات المفاوضة).	3 2 1	6 5 4

9 ـ التفكير بوضوح تحت وضع ضاغط.	3 2 1	6 5 4
10 ـ التأثير في الجو النفسي للاجتماعات.	3 2 1	6 5 4
11 ـ أن يتحلى بضبط النفس.	3 2 1	6 5 4
12 ـ القدرة على اتخاذ القرارات.	3 2 1	6 5 4

حدد لنفسك معدلاً في هذا الجدول باختيار رقم من الأرقام الواردة أمام كل عنصر.

قد لا يكون الشخص المفاوِض جيداً في (كل) العناصر المذكورة، ولكن ومع تقدمنا في هذا الأسبوع نتشجع بفعل الوعي على اختبار ذواتنا، خاصة أن الممارسة تؤدي إلى نتيجة مثالية وإلى الكمال في بعض الأحيان. لكن يجب الحذر من أن عدم الاختبار في مفاوضات حقيقية يمكن أن يكون له تأثير مهم على أهداف شركتنا على الأقل ليس الآن.



وموضوع اليوم هو الفعالية الشخصية في العلاقات مع الآخرين وكيفية تعريف وتحديد نقاط القوة والضعف عند الفريق الآخر.

الاتصالات الذاتية والشخصية والمفاوضات التجارية

إحدى جوانب الفعالية الشخصية عند تطبيقها في المفاوضات التجارية هي استعمال الأسلوب الملائم في الاتصال مع الآخرين. وهنالك أسلوبان محددان نستخدمهما في اتصالنا اليومي مع الآخرين:

- الأسلوب المنفتح على الآخرين.
- الأسلوب الاستقرائي الحذر.

وكما يبين تعريف كل أسلوب، فإن الأسلوب الأول يتعلق بمحاولاتنا إقناع الشخص الآخر بفعل شيء ما، من خلال تقديم الكثير من المعلومات إليه، وهو في الحقيقة السعي لإقناع الشخص الآخر (بدفعه دفعاً) إلى موقع معين.

أما الأسلوب الثاني، فيتعلق بمحاولة إقناع الشخص الآخر بفعل شيء ما، من خلال (جذبه) إلى الموقع المطلوب. وهذا الأسلوب مرتبط أكثر بالمناورة وهو أكثر تعقيداً من الأسلوب المنفتح والانبساطي.

الأسلوب المنفتح على الآخرين

نقدم هنا المزايا الواضحة للشخص الذي يتحلى بهذا الأسلوب:

- عنده دائماً ما يقوله للآخرين.
- يولّد الكثير من الآراء والمقترحات.
- يستمتع بالنقاش والمحاججة.
- يرغب في تحريك الأمور بشكل تفاعلي.
- يكشف عن أفكاره وآرائه بغض النظر عن الظروف.
- يحصل على ما يريده وعلى إيصال أفكاره إلى الآخرين.



لكن لهذا الأسلوب جانبه السلبي الذي يخفض من فعاليته، خاصة في الحالات المتطرفة. فإذا وجب إقناع الآخرين وليس (إخضاعهم) يجب ضبط العناصر الشخصية التالية والتحكم بها:

- المقاربة العدوانية تجاه الآخرين.
- (تسمية الأمور بأسمائها) أو عدم المرونة.
- يعطي فقط مقابل ما يحصل عليه بالمحاججة.

- يتشدد بالالتزام بوجهة نظر معينة بعد التعبير عنها.
- إنتقاد الآخرين.
- البحث عن السلبيات في الأفكار الجديدة.



وهذا الأسلوب يكون الأكثر نجاحاً على المدى القصير عندما يعمل المفاوضون من موقع قوي *أو* يكونون في وضع قوي ضمن مناخ تنافسي. ولكن إذا كانت العلاقة تعتمد على حسن النوايا للمحافظة على النجاح، يصبح هناك احتمال أقوى بأن يحصل بعض خيبة الأمل كنتيجة للمفاوضات، وهذا قد يؤدي بدوره إلى أساليب مرحلية عدوانية يلجأ إليها الفريق الآخر في المرة التالية من المفاوضات لتجنب خيبة الأمل مع احتمال تقديم عروض خاصة إلى فرقاء آخرين خارج المفاوضات في حال توافرهم.

والشخصيات التي لديها سمعة القدرة القوية على المفاوضة ـ مع نسبة معينة من الجاذبية الشخصية في تكوينهم الشخصي ـ تحصل على احترام الآخرين، وهذا ملحوظ على الأخص في

الشركات التنافسية التي تعمل في أسواق تنافسية وفي المفاوضات التجارية الخاصة بالمبيعات.

لكن الأسلوب المنفتح قد لا يعطي نتائج ضمن بيئات غير منفتحة أو غير (عدوانية)، بل يؤدي إلى انعزال المفاوض إذا كان الآخرون لا يقدرون هذا الأسلوب الذي يتبعه، خاصة إذا كان هؤلاء من المدراء الكبار أو النقابات المهنية والعمالية أو حتى من الزبائن.

الأسلوب الاستقرائي الحذر

كما رأينا، فإن هذا الأسلوب هو الأسلوب المعاكس للأسلوب المنفتح ويميل إلى كونه أقل قابلية للتنبؤ والتوقع من الأسلوب المنفتح أو المنبسط.

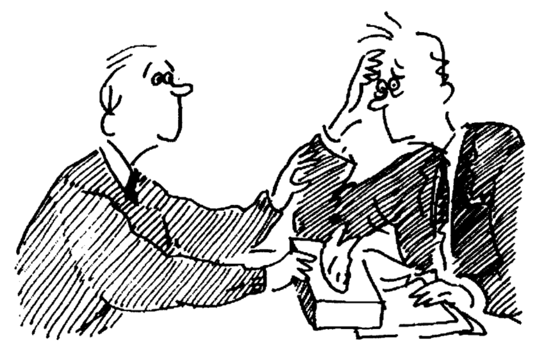
ويستند النجاح النسبي لهذا الأسلوب على المبدأ القائل بأنه كلما كان بإمكانك اختبار مواقف وحجج الفريق الآخر يصبح من الأكثر احتمالاً أن تكون قادراً على معرفة وإبراز نقاط الضعف في تلك الحجج. وقد تصبح نقاط الضعف هذه أكثر وضوحاً للفريق الآخر مما يمكّنك من حثّهم على تبني موقفك!

وتشمل مهارات هذا الأسلوب ما يلي:

- وضع الآخرين في وضع مريح وسهل.
- تشجيع الآخرين على التعبير عن آراء وأفكار كثيرة.
- القدرة على توسيع وتطوير تلك الأفكار.

- تشجيع جو ودّي حميم.
- التنويه بالآخرين وامتداحهم.
- تجنب إزعاج الآخرين.

هل تعرف أشخاصاً من هذا النوع؟ وما هو شعورك حيال النقاش معهم؟ هل يمكنك أن تتخيل تجاوبك المحتمل في حال طلبهم المساندة والمساعدة منك؟ ربما يكون معظمنا مستعدّاً للتجاوب إيجابياً مع ذلك الطلب.



ويتعزز هذا التأثير إذا كنت أيضاً قادراً على اتباع السلوك الواضح في تفاعلك مع الآخرين وذلك لتخفيض أي سوء تفاهم إلى الحد الأدنى، ويشمل ذلك:

- الإصغاء بانتباه إلى ما يقوله الآخرون.
- التأكد من فهم ما يقوله الآخرون.

- معرفة الأقوال الأخرى في الموضوع ذاته.

ويصبح كل ذلك ممكناً إذا:

- طرحت الكثير من الأسئلة المفتوحة والمتعلقة بـ : ماذا؟ متى؟ من؟ لماذا؟ أين؟ وكيف؟

وتتعزز هذه المؤثرات أيضاً إذا كنت من النوع الذي:

- يعترف بالخطأ حال حصوله.
- يطرح التسويات والتراضي عند تفاقم الأمور.
- يعترف بنقاط ضعفه.

أخيراً، هذه المهارات تمكّنك مما يلي:

- الحصول على معلومات من الآخرين تحتاج إليها في أي وضع تفاوضي.

ويظهر كل ذلك حسنات التعاون بدلاً من التنافس مع الآخرين.

إختيار الأسلوب الملائم

لا يوجد أسلوب كامل ومثالي يحقق النتائج في كل وضع. ولكلا الأسلوبَيْن المذكورين سابقاً حسنات، مثلاً، يكون على ممثل المبيعات أن يتحلى بالانفتاح المعقول لمواجهة الزبائن الصعبين.

وكذلك فإن المفاوض الذي يدخل في لعبة تفاوضية أكثر

تعقيداً (مثل المفاوضة على استيراد النفط من بلد آخر) يحتاج لتبني دور استقرائي حذر وأكثر ليونة.

كذلك يجب أن نعتبر وجود تأثيرين آخرين:

أولاً: إنجاح العلاقة مع الآخر

إذا كان الفريق الآخر من النوع المنفتح الذي يملأ وقته بالكثير من الاتصالات مع الآخرين، عندها تجد نفسك محتاجاً للوقت معه. وإذا استمر الوضع كذلك قد تؤدي المفاوضة مع هذا النوع من الأشخاص إلى مزيد من الإحباط وتباعد الكلام والمقاطعة، وأخيراً، التناقض والصراع.

من الناحية الأخرى، إذا كان الفريقان المفاوضان من النوع الذي يتبع الأسلوب الاستقرائي الحذر واجتمعا لمناقشة قضية ما، قد تُطرح أسئلة كثيرة من جانب فريق واحد يقابلها عدد أكبر من الأسئلة من قبل الفريق الآخر.

وفي الواقع تكون الأساليب المتبعة مزيجاً من الأسلوبين المذكورين مع الكثير من (الأخذ والرد). والحقيقة أن المفاوض البارع يهدف إلى تطوير خبرته في الأسلوبين معاً بحيث يتحلى بالمرونة الكاملة ويتمكن من استعمال أي مقاربة من الاثنين أو التخلي عنها وفقاً لحاجات الفريق الآخر.

ثانياً: المؤثرات الثقافية العامة

لقد حصل مؤخراً تحرك عام نحو الأسلوب الاستقرائي

الحذر في الإدارة والمجتمع بشكل عام، وقد يعود ذلك إلى عدة مؤثرات:

- حصول انخفاض في المؤثرات العدوانية في قطاع العلاقات الصناعية.
- تزايد الوعي بأهمية الإيفاء بحاجات الآخرين.
- تأثير نظرية العلاقات البشرية في الإدارة.
- مؤثرات متزايدة للتدريب الإداري.

ويجب على المفاوضين الذين يتمتعون بثقافات مختلفة التكيف في أسلوبهم التفاوضي بما يلائم عاداتهم المحلية وثقافتهم.

من هو الفريق الآخر؟

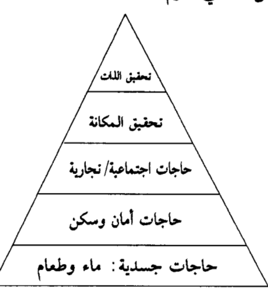
لقد رأينا كيف أن معرفة شيء ما عن الفريق الآخر، قبل اجتماع المفاوضات، هو ميزة حسنة لأي مفاوض. وهكذا فإن لقاء الشخص المفاوض مسبقاً يمكّننا من التنبؤ ببعض الحجج المحتملة التي قد تؤدي إلى نجاح الدورة التالية من المفاوضات.

ولقد ناقشنا بعض جوانب الأسلوب الاتصالي سابقاً وسوف نأخذ في عين الاعتبار، الآن، بعض نقاط الضغط المحتملة التي يمكن أن تطبق في النقاش.

وكل المفاوضات تحصل في ظل جو من (الحاجات) لأنه بدون وجود الحاجة لا يعود هناك مبرر للمفاوضة. وهكذا يفيد اعتبار حاجات الفريق الآخر خلال التحضير لاجتماع المفاوضة وقد

يكون هناك جدول أعمال مخفي يساعدك على اختيار استراتيجية المفاوضة.

ويبين الشكل التالي هرم الحاجات:

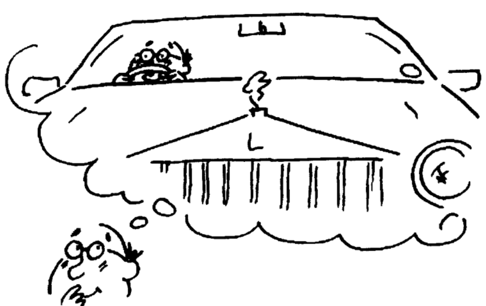


والمفهوم الواسع لهذا الهرم هو أن كل واحد لديه حاجة للعيش وإرضاء كل حاجات هذا الهرم. وبعض إشباع الحاجات الجسدية المادية يحوّل انتباهنا إلى الحاجة للأمان التي نحققها من خلال السكن الملائم. ويمكن إشباع هذين العنصرين من خلال كسب المال. لكن الدوافع الأقوى هي الحاجات الاجتماعية وحاجات المكانة وتحقيق الذات والتي لا يتم عادة إشباعها بالمال وحده.

والشكل مبين على شكل هرم للإشارة إلى حقيقة أن ليس كل شخص يصل إلى الحاجات الأعلى وحتى أن بعضهم يعلق في إحدى الحاجات المحددة.

مثلاً، قد تكون للفريق الآخر نقطة ضعف تجاه الحاجة للطعام وإشباع حاجاته الجسدية، بينما (يعلق) آخرون في رموز

المكانة وينظرون إلى أي صفقة تجارية يفاوضون عليها بأنها إحدى طرق نجاحهم للفوز بمكانة أعلى في السلسلة الهرمية للشركة التي يعملون لها.



وهذا ما قد يحصل أيضاً في مفاوضات العلاقات الصناعية عندما يسمح أحد المفاوضين للفريق الآخر بإمكانية الشعور بالفوز وذلك لإعطائه مجالاً للحصول على مكانة جديدة.

هذا أفضل ما يمكنني التنازل عنه

أين يجب أن يحصل إجتماع المفاوضة

هذا موضوع يحتاج إلى المنطق البديهي. وقد يقول موظفو المبيعات إنهم يتوقعون دائماً زيارة الزبون في مكان عمله. ويتوقع المدراء التجاريون عقد الاجتماع في غرفة اجتماعات الشركة.

والواقع أن مكان المفاوضات له دور حاسم في مدى شعور الفرقاء بالراحة، وبعضهم قد يتوافق مع أي بيئة ويظل يسلك بوثوق وثقة في اجتماعات العمل بينما يتأثر الآخرون، بل يخافون، من فكرة عقد اجتماع المفاوضة في مكان يخص الفريق الآخر. وهكذا يمكن لعقد الاجتماع في مقر أحد الفريقَيْن المفاوضَيْن أن يكون له حسنات لكلا الفريقين.

حسنات مقر العمل	حسنات مكان آخر بعيد عن مكان العمل
• تشعر أكثر بالقدرة على الضبط والتحكم	• يعطيك فرصة تقييم مكان الفريق الآخر.
• بالإمكان ضبط المقاطعة	• قد يكون الفريق الآخر مستعداً للتنازلات في موقعه.
• تتوافر إمكانيات المساعدة والمساندة	الضغط لحضور آخرين من الفريق الآخر لاجتماع المفاوضة.
• يمكنك اختيار المكتب الذي يلائمك	

والبديل الآخر هو اختيار مكان محايد وقد يكون لذلك بعض الحسنات المخفية. قد تبدو قاعة الفندق، مثلاً، منطقة محايدة إلى أن تكتشف أن أعضاء الفريق الآخر هم من زوار ذلك الفندق وهم

يعرفون مديره وموظفيه مما قد يؤثر في سير المفاوضات.

كيف يؤثر المكان المختار في سير المفاوضات؟ إذا كنت تعتمد على الفريق الآخر للحصول على معلومات مهمة يستند إليها الاتفاق الذي يتم التفاوض عليه، فقد تتأثر ثقتك بهذا الفريق من خلال البيئة التي تعقد فيها المفاوضات، وإذا كانت هذه البيئة أو المكان (أرضاً) للفريق الآخر تزداد ثقتك به.

التخطيط لأسلوب المفاوضات ومكانها

ماذا تعرف عن الفريق الآخر؟

من هم المشتركون في المفاوضات؟..............................

ما هو أسلوبك الملائم في المفاوضات؟ ....

ما هو أسلوب الفريق الآخر في المفاوضات؟ ....

الأمكنة المحتملة للمفاوضات

مقر العمل.....................

بعيداً عن مكان العمل ....

(منطقة محايدة) ....

الخلاصة

....

....

....

....

اليوم الرابع

إفتتاح اجتماع المفاوضة: الإصغاء والكلام

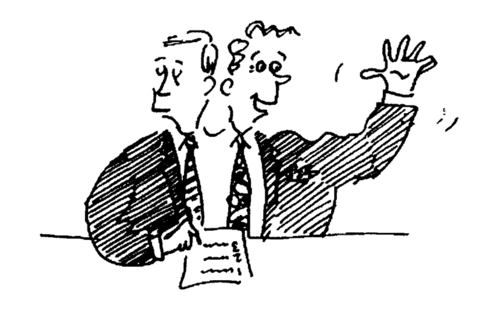
الآن وقد وصلنا إلى منتصف الأسبوع فقد حان الوقت لمقابلة الفريق الآخر.

وسوف نتعلم اليوم كيفية افتتاح الاجتماع والتحدث بشكل مؤثر وتطوير مهاراتنا في الإصغاء.

تمهيد

لقد رأينا حتى الآن كيف أن التحضير الجيد ضروري لاجتماعات المفاوضة الفعالة. ويلعب التقديم الجيد للاجتماع أو العرض الجيد فيه دوراً رئيسياً في إنجاز نتائج جيدة.

ويمكن لأصحاب الشخصيات الجذابة إنجاز نتائجهم فقط عبر



قوة شخصيتهم ومهاراتهم في العلاقات مع الآخرين، ويجب على معظمنا أن يتحلّى بهاتين الصفتين معاً.

ونقدم اليوم مدخلاً إلى الفريق الآخر والمراحل الباكرة من الاجتماع:

- إفتتاح الاجتماع.
- الكلام والإصغاء.

وكما في الأيام السابقة، سنجد مقاربة بديهية لهذين العنصرين واللذين لا يتم اعتبارهما كثيراً من جانب المفاوضين الأقل خبرة، خاصة أن المراحل اللاحقة من الاجتماع تتأثر بهما، لذلك من المهم إرساء الاجتماع منذ البداية على الأرضية الملائمة.



وتتأثر نتائج الافتتاح وتطوير المراحل الباكرة من الاجتماع بالعناصر التالية ـ وقبل الدخول في التفاصيل ربما ترغب في وضع معدل لمهاراتك في كل من تلك المجالات أو العناصر من خلال رسم دائرة حول الرقم الملائم في الجدول التالي:

جدول عناصر إجتماع المفاوضة						
العناصر	نادرة الاستعمال			كثيرة الاستعمال		
● ترسيخ العلاقة مع الفريق الآخر بالكلام وغير الكلام	1	2	3	4	5	6
● ترسيخ الأرضية المشتركة بين الفريقين	1	2	3	4	5	6
● إستكشاف الأهداف المتبادلة	1	2	3	4	5	6
● وضع جدول أعمال مشترك	1	2	3	4	5	6
● ترسيخ جو الراحة	1	2	3	4	5	6
● الوضوح في الكلام	1	2	3	4	5	6
● السلوك الحازم	1	2	3	4	5	6
● تجنب التحيز والرؤيا الضيقة	1	2	3	4	5	6
● المرونة	1	2	3	4	5	6
● الإصغاء الجيد	1	2	3	4	5	6
● مهارات طرح الأسئلة	1	2	3	4	5	6
● الانضباط وقراءة إشارات الجسد	1	2	3	4	5	6

ويمكن تحسين الأداء في كل من هذه العناصر بما يؤثر في نتائج اجتماع المفاوضة.

إفتتاح اجتماع المفاوضة

إن إيجاد الجو الملائم في اجتماع المفاوضة مهم للغاية إذا كان على المراحل اللاحقة منه أن تؤدي إلى اتفاق. وهنا يمكن تمييز المسائل الصعبة دون الوصول إلىٰ جو جامد منذ البداية، وفي حال لم يعرف الفرقاء بعضهم قد تكون الافتتاحية ملائمة لحصول ذلك التعارف وترسيخ جو من الثقة.

حالة نموذجية: اجتمع فريقان يعملان في القطاع النقدي مؤخراً، للمرة الأولى، لمناقشة رسوم متبادلة بينهما تصل قيمتها إلى ملايين الدولارات. وهكذا، من الواضح أنه منذ البداية يشعر الفريقان بالتوتر العصبي حول إمكانية حصول أي خطأ قد يكون مكلفاً.

ولقد التقى الفريقان في غرفة أحد الفنادق وكان أعضاؤهما من أعمار وخلفيات متشابهة، وبدا ذلك واضحاً منذ الدقائق الأولى للاجتماع. لكن تلك المرحلة الافتتاحية تطرقت إلى الكثير من المواضيع باستثناء موضوع المفاوضة.

وعند هذه النقطة، شعر الفريقان بأنهما قد رسخا جواز الثقة بحيث بدأ البحث في جدول الأعمال بعد 45 دقيقة على بداية الاجتماع. وكانت النتيجة الوصول إلى اتفاق نهائي في غضون ساعة ونصف ساعة بما فيه كسب للفريقين معاً وغداء احتفالي للمناسبة مما يشجع على عقد اجتماعات لاحقة.

ترسيخ العلاقة بين المفاوضين

يترافق لقاء الأشخاص لأول مرة ـ وحتى تحية شخص نعرفه ـ



باختيار ملائم للكلمات والأفعال. وكيفية هذا الاختيار هي شيء مهم، ويشمل ذلك مخاطبة الآخر باسمه ولقبه والتصافح بالأيدي كتعبير عن العلاقة الجيدة.

ونحن عادة نضع بعض الأحكام الخفية استناداً إلى التحية الأولى:

- وفقاً لشدة المصافحة باليدين.
- مدى اتخاذ التحية طابعاً رسمياً أو ودّياً، فهناك فرق كبير بين كلمة «صباح الخير» بكل قوتها وكلمة «أهلاً».

- مدى الحرارة والدفء في التعابير الوجهية عند اللقاء وقد تكون الابتسامة إما مغبرة عن الدفء أو ساخرة.
- مدى الاتصال البصري بين الفريقين: إتصال ثابت أو مربك أو غير ثابت.
- مظهر كل عضو في الفريق المفاوض، وأهمها الثياب.

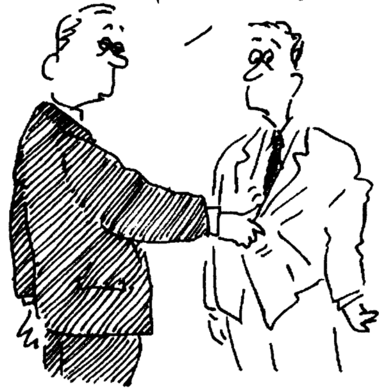
والقاعدة الذهبية في مجال المظهر الخارجي لكل عضو في الفريق المفاوض، هي عدم استفزاز الفريق الآخر بنوع من الملابس وعدم خرق أفضلياته... وغيرها.

الأرضية المشتركة

من الأسهل دائماً المفاوضة مع شخص التقيته من قبل لأنه سرعان ما تحصل على بعض المعرفة الخاصة بظروفه الحياتية واهتماماته في العمل وخارجه، فضلاً عن دوافع ذلك الشخص والأشياء التي تدفعه إلى التحرك. والمراحل الباكرة من الاجتماع تعطي فرصة ممتازة للتعويض عن أي معرفة ناقصة عن ظروف حياة ذاك الشخص ونشاطاته الأخيرة في مجال التجارة والأعمال.

وهذه المرحلة الباكرة من اجتماع المفاوضة تساعد كل فريق على بناء أرضية مشتركة مع الفريق الآخر والتي قد تكون قيِّمة في حال تحول الاجتماع لاحقاً إلى مواجهة الصعوبات.

ومن الواضح أن أي اتصال جديد يحتاج إلى بناء ورعاية، ويجب استغلال أي فرصة لمعرفة أي شيء عن الفريق الآخر دون إثارة أي انطباع خاطىء.



جدول الأعمال

غالباً ما يلتقي المفاوضون معاً ـ عند توافر الرغبة المتبادلة في الاجتماع ـ دون أن يكون هناك جدول أعمال مشترك منذ البداية. وسبب ذلك هو أن كل مفاوض يميل إلى التفكير بجدول أعماله فقط ويعطيه أهمية فائقة، وربما متفوقة، على اهتمامات ومصالح الفريق الآخر.

وإذا كان لا بد للاجتماع أن يكون توافقياً، عندها يكون من المهم توفير الفرص لكلا الفريقين المشاركين في الاجتماع لوضع جدول الأعمال الخاص بهما. ومن المهم أن يراجع كل فريق

جدول أعمال الفريق الآخر ويجري مقارنة مع جدول أعماله ليعرف ويتوقع سلفاً ما هي المسائل التي ستثار في الاجتماع.



لكن هذا لا يعني أن كل بند في جدول الأعمال أو كل هدف فيه يجب كشفه منذ بداية الاجتماع. لكن عدم فعل ذلك، قد يدعو إلى التساؤل عن المغزى من إخفاء بعض البنود وهل حصل ذلك بسبب النسيان أو لاستغلال ميزة معينة.

الراحة الجسدية المادية

الأحوال الطبيعية لمكان الاجتماع والاجتماع ذاته تؤثر في مدى شعور كل فريق بالراحة (ومدى رغبته في التعاون) بحيث تترجم هذه الراحة في الصفقة التجارية نفسها. ويمكن تبني أساليب

مرحلية منوعة لاكتساب أي أفضلية على الفريق الآخر. والأمثلة على ذلك هي:

- أن يكون مستوى الكراسي التي يجلس عليها الفريق الآخر دون مستوى الكراسي الذي يجلس عليها أعضاء فريقك.
- إضطرار أشخاص من الفريق الآخر للنظر إلى الشمس أو إلى الأضواء البراقة.
- حصول مقاطعة للاجتماع عدة مرات.
- تكييف حرارة غرفة الاجتماع بما هو ملائم.
- إختيار مكان للاجتماع بحيث يبدد انتباه الموجودين بجمال أثاثه أو بطلاء جدرانه الذي يثير انطباعاً بالموافقة أو الرضى أو الرفض.
- وجود ساعة حائط كبيرة في مكان الاجتماع تجعل الموجدين فيه ينظرون إليها ويتحسسون مرور الزمن بشكل زائد.

كيف يجب التعامل مع هذه الأمور وقت حصولها؟.

باختصار، أفضل وسيلة هي جعل الفريق الآخر يرى ويدرك أنك لاحظت أساليبه وتسعى للحصول على موافقته لإبعاد تأثير تلك الأساليب. ويمكن إنجاز ذلك بتصحيح أو تحييد ذلك التأثير والتعليق عليه بالسماح للفريق الآخر بفهم أنك قد لاحظت استعماله لذلك الأسلوب في المفاوضات.



الإصغاء والكلام

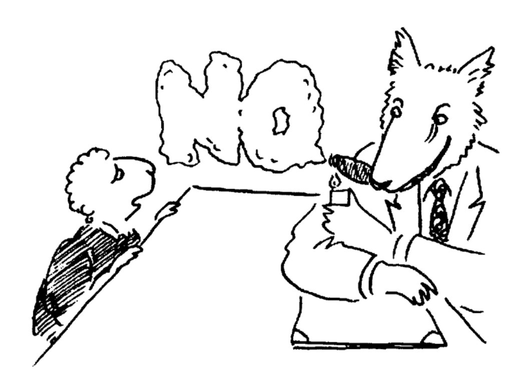
أوضح المهارات في بعض الأحيان تكون تلك التي تسبب أكثر الصعوبات في اجتماعات المفاوضة. وتتأثر عملية الإصغاء والكلام بعوامل متنوعة:

- الانضباط الذاتي من حيث الاستعداد للسماح للفريق الآخر ببعض الحرية.
- الأسلوب الفعلي الذي نستعمله في الكلام (عدم التحيز أو التمسك بالآراء الشخصية).
- نوعية الإصغاء والتي تتأثر بعوامل كثيرة، مثل الفهم والتعليل والتركيز الفكري.

• لغة وإشارات الجسد.

الكلام

يبدو أن الكلام منذ حياتنا الباكرة ضروري لعافيتنا الحياتية ولكن يمكن للكلام في اجتماع المفاوضة أن يؤثر في كيفية فهمنا للآخرين وكيفية فهمهم لنا. مثلاً، يمكن للأقوال التالية: «لا أظن أن ذلك ممكن ـ وأنا أعرف أن هذا الوقت ليس مناسباً للكلام ـ ولكن هل يمكن تخصيص خمس دقائق للاجتماع معاً لنرى كيف نصل إلى زيادة في الراتب» أن تواجه بكلمة «كلا».



ولقد حصلت جهود كبيرة مؤخراً حول كيفية مساعدة الأشخاص على تطوير مهاراتهم في الجزم، والأقوال التي عرضناها للتو هي مثال لسلوك غير جازم، بل هي أسلوب غامض متردد في

الكلام حتى يمكن أن يكون انهزامياً. وهناك قلة من المفاوضين المهرة الذين يستعملون هذه المقاربة.

وبالمقارنة، يمكن للقول التالي: «إذا لم تحصل زيادة على الراتب يمكن أن نتوقف عن العمل» أن يؤدي إلى الجواب التالي: «إذا كان ذلك هو موقفكم ربما يكون علينا أن نبحث الأمر».

ومن الأكثر احتمالاً أن يستعمل المفاوضون البارعون المقاربة التالية:

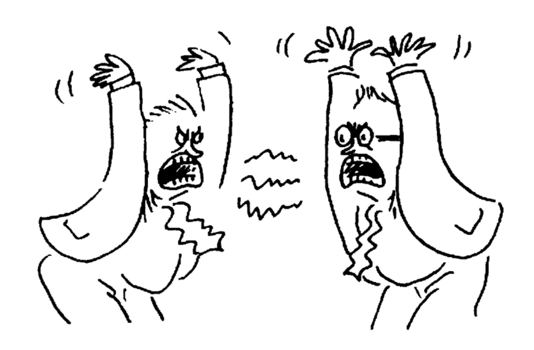
س: «متى سينظر مجلس الإدارة في مراجعة الرواتب لهذه السنة؟».
ج: «سيحصل اعتبار ذلك في شهر مارس وفقاً لجدول الأعمال».
س: «ما هي النسبة التي ستدخل في الميزانية؟».
ج: «سنخضع لضغط كبير لاكتشاف أي شيء وفقاً لوضع السوق وكيف يمكن للموظفين المساهمة».
س: «إذا كنت تعني بالمساهمة زيادة الإنتاجية فنحن بحاجة للمال؛ وإذا كنت تنوي عرض زيادة في الرواتب يصبح النقاش في هذا الأمر ممكناً».

وتستند التعابير الجازمة إلى حاجاتنا، ويجب دائماً التعبير بكلمة «نحن» بدلاً من كلمة «أنا». والحقيقة أن بعض المفاوضين الذين يتمسكون بآرائهم الشخصية ويستعملون مقاربة أنانية في المفاوضات غالباً ما يجدون أنه من الصعب تغيير آرائهم أو تبني الآخرين لها.

وبشكل مشابه، فإن التجاوب الانفعالي يجب أن يخضع

للانضباط ويمكن للغضب في هذه الأحوال أن يؤدي إلى التشديد على نقطة محددة في الاجتماع على المدى القصير، ولكن الغضب المتكرر أو الزائد يمكن أن يعيق الوصول إلى تسوية بالتفاوض بحيث تكون النتيجة خسارة الفريقين. والقاعدة الذهبية هي أن يحتفظ الإنسان ببرودة أعصابه ويتجنّب الكلام المثير والاستفزازي ويلتزم بضبط النفس. وقد يكون ذلك صعباً إذا كان الفريق الآخر مصمماً على تسبيب أقصى الاضطراب في الاجتماع كأسلوب متعمد في الكلام. وفي هذه الحالات يكون الدفاع الجيد هو إبطاء عملية التفاعل وبذل جهد متعمد لتجنب ردود الفعل والتركيز على استعمال لغة أو كلام لا يؤدي إلى الكثير من الجدل.





الإصغاء للآخرين

إذا قلنا إنه من الضروري الإصغاء لتوليد التفاعل في اجتماعات المفاوضة فإن هذا القول هو من البديهيات، ولكن يمكن أن يكون ذلك أصعب مما يبدو عليه. وفي البداية يمكن أن تكون العملية التفاوضية في أي محادثة صعبة بالنسبة للبعض، وعندما نسعى إلى مساومة تفاوضية تتعقد الأمور بفعل مطالب إضافية.

ولنوضح الأمور نقول إن المفاوض الأول يقدم عرضاً أو اقتراحاً إلى المفاوض الثاني الذي يصغي بانتباه إلى ذلك العرض أو الاقتراح. ولكن وخلال تقديم العرض أو الاقتراح يسعى المفاوض الثاني إلى فهم ما يتم تقديمه بحيث يقارنه مع معرفته المسبقة وخبراته ومن خلال الإصغاء جيداً إلى أسلوب الكلام والتعبير. وعندها يبدأ بصياغة الجواب الملائم بالطريقة الملائمة.

وقد يحصل في كثير من الأحيان تفويت الكثير من النقاط المهمة في ظروف كهذه، ويمكن لجوابنا في بعض الأحيان أن يكون غير ذي صلة بالموضوع أو غير مطابق للواقع. ويحصل هذا كثيراً بين الزوجين.

ويؤدي حصول سوء الفهم هذا إلى انحراف مسار المفاوضات لأن الناس عندهم عادة تخفيف إصغائهم للآخرين، خاصة إذا كانوا لا يريدون سماع ما يتم قوله، بينما يلجأ آخرون إلى عدم الإصغاء كلياً وبالتالي لا يحصل أي التزام حقيقي بالتغيير.



وأخيراً لا يفكر الكثيرون جيداً عند اختيار كلماتهم ومفرداتهم وعلى الأخص لا يفكّرون في أهمية استعمال لغة مفهومة، ولذلك لا بد من تجنب الكلام العامي المبتذل وتوضيح أي كلمة يمكن أن تكون غير مفهومة عند الفريق الآخر، وهنا تبرز أهمية توجيه الأسئلة الحازمة.



وتشمل نصائح تحسين مهارات الإصغاء ما يلي:

- مراقبة حركة شفتي الشخص الآخر خلال كلامه وكذلك مراقبة عينيه وذلك لقياس رد فعله على ما يقال له.
- محاولة التركيز على الرسالة التي تنوي إيصالها للآخر بدلاً من الغرق في الكثير من الكلام.

● تدوين مذكرات تساعد على التركيز الفكري.

● تجنب محاولة إعطاء تفسيرات متعددة لأقوال الشخص الآخر.

● تصنيف ما يساهم به الشخص أو الفريق الآخر في الاجتماع (وهذه المساهمة تشمل الأسئلة، التلخيص أو العروض والمقترحات) وذلك حتى يمكن الوصول إلى الجواب الملائم.

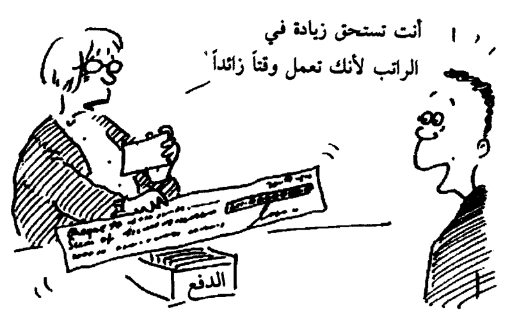
هذه المقاربات تساعدك على التركيز وتمكنك من اصطياد فرص المناقشة والمساومة. مثلاً، قد يشير النقاش خلال الجزء الباكر من اجتماع المفاوضة مع زبون إلى ما يلي:

1 ـ «لقد سبق واستبدلنا حاسوبنا».

2 ـ «لن تؤدي الضغوط إلا إلى الرفض».

3 ـ «كلا ورغم ذلك فإن نظامنا المحاسبي يواجه عقبات».

إذا كنت تنوي اقتراح تزويد هذا الزبون بخدمة أو سلعة ما عندها يجب أن تكون حذراً، ويجب أن تحصل منه على عقد.



ويمكن أن تحصل على العقد بسهولة لكنك قد تواجه مشكلة في تحصيل المال، كما هو ظاهر من الأقوال المبينة أعلاه. ولذلك يجب مناقشة هذا الأمر سلفاً وعند الوصول إلى مرحلة الاتفاق على شروط العقد في نهاية الاجتماع.

وهناك أساليب أخرى كثيرة للاتصال مع الآخرين خلال المفاوضة:



الاتصال غير الكلامي

إن لغة أو إشارات الجسد والمهارات المرتبطة بقراءتها أصبحت موضوعاً شائعاً في أوساط عالم التجارة والأعمال.

وينعكس ذلك في المَثَل التالي: «إذا كان بإمكاننا قراءة ما في ذهن الفريق الآخر نصبح قادرين على معرفة ما يفكر به ويخطط له، وأيضاً نصبح قادرين على إنجاز صفقات أفضل. لكن لسوء الحظ ليس الأمر بهذه السهولة لأن تحليل إشارات الجسد هو علم غير دقيق.

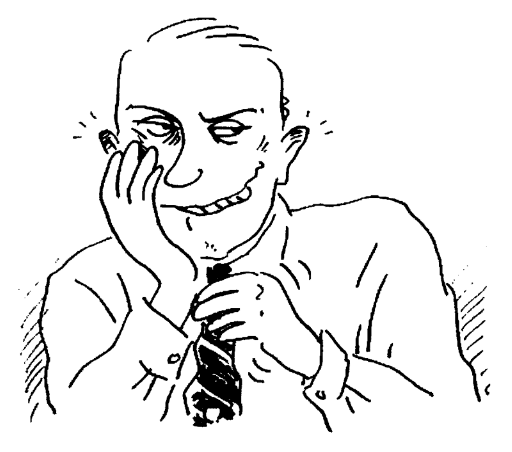
ولكن هناك بعض الإشارات البسيطة التي يكون من المفيد مراقبتها في المفاوضات، رغم أنه على المبتدىء في مجال المفاوضة أن ينتبه إلى عدم تطبيق المعاني أو التفسير بالمعنى الحرفي في كل وضع.

إشارات الوجه

يقال إنه في المحادثات المتعلقة بسعر الخدمة أو السلعة يُشير القول: «هذا أفضل عرض عندي»، والمرفق بفرك للأنف أو خدش للذقن أو مسح للعين أو لطيّة القميص عند العنق، إلى نوع من الكذب الضمني أو عدم قول الحقيقة ضمنياً. وتزداد فرص حصول ذلك إذا حصلت سلسلة من هذه الأقوال أو ما يماثلها وليس مجرد قول واحد على الهامش. ومع ذلك فإن فرك الأنف قد يعود إلى الإصابة بالرشح أو عدم الراحة في بيئة حارة.

ومغزى هذا المَثَل هو أنه بينما يكون من المعقول مراقبة إشارات جسد الفريق الآخر في المفاوضات ومحاولة قراءتها أو تفسيرها، لكن من الأفضل دائماً ألا تقترب أيدينا من وجوهنا خلال أي مفاوضة.

من ناحية أخرى، فإن أي شخصين متحمسين لإعطاء انطباع جيد لبعضهما البعض بهدف الوصول إلى صفقة رابحة للفريقين قد يتصرفان بنفس الأسلوب، وتفسير ذلك هو أن كل فريق يرسل إشارات لإقناع الفريق الآخر بأنهما متشابهين من حيث المواقف والقيم والأهداف.



يمكن أن يكون لهذه المقاربة تأثير مهم رغم أنها قد تحصل بشكل غير واع أو دون قصد، وهكذا وإذا كان الاجتماع بارداً ورغبت أنت في استرخاء الفريق الآخر يمكن أن يكون لتقليد إشارات جسده ووضعيته الجسدية تأثير مفيد.

التحديق بالعين

لقد رأينا سابقاً أن مستوى الاتصال البصري غالباً ما يؤخذ كإشارة إلى النزاهة والصدق وبالتالي إلى التفسير القائل بأنه يمكن الوثوق بالشخص المفاوض. لكن لا يمكن لتحديق العين أن يكون ثابتاً في اتجاه واحد حتى لا يفسر تفسيراً آخر ويكون من نوع التحديق المُرْبِك Staring (من Stare).

ويكون على المفاوضين تنويع استعمالهم للاتصال البصري لكن الاستعمال الأساسي هو للبحث عن رد فعل الآخر على الأفكار أو المقترحات الاختبارية. وقد يؤدي الفشل في توجيه الاتصال البصري بالشكل الملائم إلى فشل اجتماع المفاوضة ببساطة لأن



إشارات التقدم المحتمل في إقناع الفريق الآخر بقبول موقفك قد تمر دون ملاحظة. ما هي هذه الإشارات؟ على سبيل المثال: إنها العبوس من وقت لآخر أو الابتسامة الجزئية أو رفع الحاجبين أو النظر بطريقة ما. قد تبدو هذه الإشارات بديهية وشيئاً مفروغاً منه ولكن في حال ملاحظتها قد تساعدنا على تفسير التقدم في المفاوضات.

حركات اليدين

يتحدث الكثير من الأشخاص بـ «أيديهم» ورغم أن هذا أمر طبيعي فمن المهم ألا تصبح الحركات زائدة عن اللزوم أو مبددة لانتباه الفريق الآخر. ويمكن اللجوء إلى بعض الحركات عندما يصبح الاجتماع مشحوناً بالمشاعر لكن يجب تجنب الحركات العدائية أو العدوانية. وبالتالي يجب تجنب أي شيء يسبب الإزعاج للفريق الآخر لأنه قد يؤدي إلى عدم قبول مقترحاتك وعروضك.

وبشكل ما، تشير حركات الأيدي المفتوحة إلى صدقية المتكلم بينما يكون التأشير باليد أو بالقبضة المطبقة علامة على مشاعر عدوانية.

مراجعة

الآن وقد أنهينا اليوم الرابع، يمكننا العودة إلى قائمة عناصر المفاوضة المبينة في بداية هذا اليوم لننظر في البنود التي تقل علاماتها عن 4 أو 5 مع وضع إشارة حرفية تجاه معدل العلامات الذي تهدف الوصول إليه في المفاوضات المقبلة.

اليوم الخامس

المقترحات والعروض

تمهيد

تتعلق اجتماعات المفاوضة بالحاجات المتبادلة مثل:

- أنت بحاجة لشراء سيارة جديدة ويحتاج بائع السيارات لبيع سياراته.

أو:

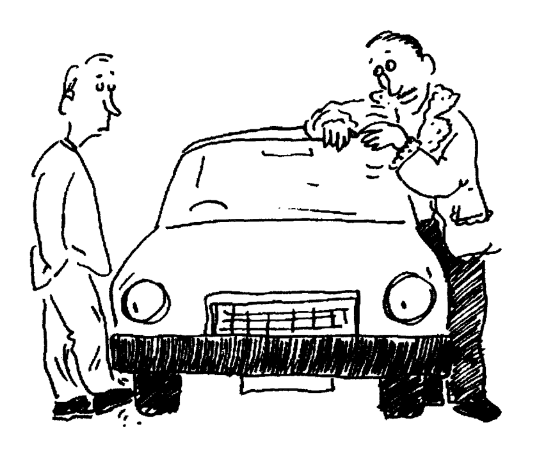
- أنت تحتاج للحصول على إعادة توظيف زميل لك توقف عن العمل وتحتاج إدارة الشركة للحصول على دعم الموظفين للعمل ساعات إضافية لمواجهة طلبيات البضائع.

ولقد وجدنا في اليوم الرابع أن مناقشات اجتماعات المفاوضات توفر فرصة لنا لعرض القضية من جانبنا ـ وذلك للدفاع عن مصالحنا والترويج لها ولتسويق موقفنا والحصول على مزايا قبول الفريق الآخر بها.

كذلك نكون قد حاولنا الحصول من الفريق الآخر على وصف لموقفه بحيث يمكننا أن نبدأ بمناقشته وتقويضه وجعله يبدو مستحيلاً أو غير معقولاً. وعندما يحصل ذلك قد يحاول الفريق الآخر تطبيق الأسلوب ذاته معنا.

فعلى سبيل المثال، يكون الأسلوب المتبع لدى فحص سيارة مستعملة هو محاولة العثور على عيوبها التي تنعكس بمقدار المسافة التي قضتها في الماضي وحالة عجلاتها ومدى الصدأ في هيكلها. وهذه العملية مصممة لتسبق تقديم أي عرض حول شراء السيارة أو بيعها، لكن هذا الأسلوب يمكن أن يُواجَه بسهولة إذا تمكن البائع، مثلاً، من الادعاء بوجود عدد كبير من الشراة الآخرين المحتملين للسيارة ذاتها. عندها، هل يبقى الشاري مهتماً بالشراء أم لا؟.

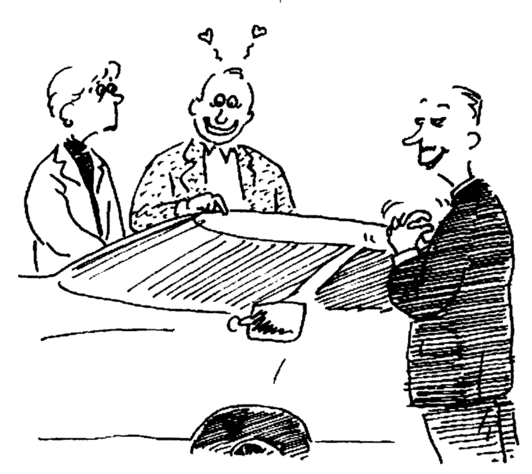
وقد تجذب الأسئلة الجازمة مثل: «كيف يمكنك تبرير هذا الموقف؟» الفريق الآخر للكشف عن حججه وغاياته في



المفاوضات. وإذا كانت الأسئلة متكررة بشكل متواصل يمكن عندها أن تنكشف الصعوبات المتعلقة بالوصول إلى استراتيجية متفق عليها بشكل متبادل مما يمكّنك من التفوق نقاشياً على الفريق الآخر والتعبير عن حجج أقوى وربما أكثر إقناعاً.

وهكذا تصبح زعزعة حجج الفريق الآخر أسهل عندما تعرف أنت بوجود صعوبة معينة، من جانبه، في الوصول إلى استراتيجية مفاوضة متفق عليها.

بالطبع، يمكن أن يحصل دحض لبعض نقاط النقاش ويجب أن تحذر من إمكانية استخدام المقاربة ذاتها من جانب الفريق



الآخر. وهكذا فإن أي محاولة من جانب بائع السيارات لبيع سيارة لزوجتك مثلاً ـ المتحمسة كثيراً لشرائها ـ قد تضعك في موقع صعب عندما تصل الأمور إلى الحصول على أفضل الأسعار.

وفي الواقع من غير المحتمل أن يعمد الفريق الآخر إلى أي تحرك رئيسي مقابل لا شيء. لذلك يجب عليك أن تُظهر استعدادك للتحرك بطريقة ما كوسيلة للتحرك من جانب الفريق الآخر. ويجب إرسال الإشارات التي تبين ذلك واستلامها قبل بداية صياغة المقترحات والعروض التي ستؤدي إلى الصفقة النهائية.

ونصف في هذا اليوم كيفية صيانة هذه العملية من خلال صياغة المقترحات والعروض الملائمة، ولذلك نأخذ في عين الاعتبار ما يلي:

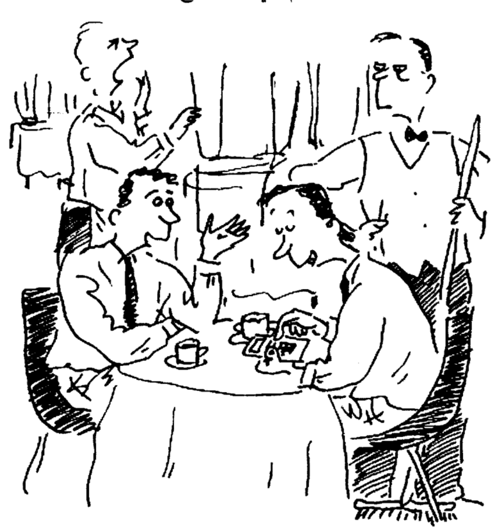
- توقيت تقديم المقترحات والعروض.
- تشجيع الفريق الآخر على تقديم مقترحاته وعروضه.
- صياغة أفضل معادلة للاقتراح أو العرض.
- الدفاع عن المبادىء.
- مواجهة الموانع.

وهذه المرحلة المهمة والحيوية هي التي تقودك إلى إثبات قيمة تحضيرك الجيد لاجتماع المفاوضة.

1 ـ **التوقيت** (توقيت تقديم المقترحات والعروض)

هنالك وقت ملائم وصحيح للمقترحات والعروض التي تقدم في المفاوضات ويتحسس المفاوضون المتمرسون بعملية المفاوضة متى يحين ذلك الوقت. وهذا الإحساس بالتوقيت مشابه لقدرة موظف المبيعات على اختيار اللحظة الصحيحة والملائمة لإنجاز عملية البيع. وسوف نحلل تالياً كيف يمكن اكتشاف ذلك الوقت أو تلك اللحظة بوسائل غير التجربة والخطأ.

وهكذا، فإن استنفاد كل جوانب ومسارات النقاش يترك عندك حاجة واضحة لإنجاز التقدم في الاجتماع. وتكون الخطوة التالية



لذلك، والواضحة تماماً، هي تقديم المقترحات والعروض. لكن الموقف هنا قد يبدو مُغالياً في الحذر وقد يؤدي إلى سخط الفريق الآخر من التقدم البطيء. ومن ناحية أخرى، يمكن اعتبار ذلك ميزة حسنة أو أفضلية إذا كان الفريق الآخر متحمساً لإنهاء الاجتماع بنتيجة ما، وهذه عملية قد تحصل بسرعة أكبر إذا كان الفريق الآخر مستعداً لإعطاء بعض التنازلات السريعة والرئيسية.

وعندما يتعلق الاجتماع بمسألة ملحة بحيث يكون لأي من الفريقين أو لكلاهما إحساس قوي بالوجهة التي تسير إليها المفاوضات تبرز قوة لا تُقاوَم تؤدي إلى تحريك النقاش باتجاه الاتفاق ـ خاصة إذا عبَّر الفرقاء سلفاً عن رغبة قوية في الوصول إلى اتفاق. وفي ظرف كهذا تتدفق العروض والمقترحات بشكل طبيعي كخلاصة لموقف كل فريق.

ويكمن الفعل العكسي لهذا التقدم الطبيعي في المفاوضات في الحقيقة البديهية التي يصفها البروفسور باركنسون (والمعروفة بقانون باركنسون)، والقائلة بأن الوقت الذي يستغرقه اتخاذ القرارات يحصل بنسبة عكسية للتكاليف أو لقيمة ذلك الوقت. ومن المعروف أن اللجان تنفق ساعات في اتخاذ القرارات البسيطة، وتنفق عدة دقائق فقط على قرارات رئيسية لا يفهمها سوى القليل من المشاركين في تلك اللجان. ويصح الشيء ذاته على المفاوضات عندما تختلط المسائل البسيطة مع الكمية المتوافرة من الوقت، فيصبح التقدم في المفاوضات بطيئاً بحيث يوجه الكثير من الانتباه إلى الأهداف الاجتماعية بدلاً من الصفقة ذاتها.

أخيراً، يجب الحذر من استعمال الوقت كأسلوب رئيسي في الاجتماع، بحيث تصبح الحركة المنطقية عبر المراحل الباكرة من الاجتماع غير جذابة بالنسبة للمفاوضين البارعين. وقد تؤدي هذه الحقيقة بأحد هؤلاء المفاوضين إلى اقتراح القفز من المربع الأول إلى المربع الأخير من ساحة المفاوضة قفزة واحدة.

وهنا قد يحصل الحوار التالي على شكل أسئلة بين المفاوضين:

س: «إن كلاً منا لديه الكثير من الأشغال والأعمال وأنا متأكد أنه يمكننا إنجاز هذه الصفقة بسرعة كبيرة عند موافقتك على ذلك، أليس كذلك؟».

ج: «نعم، تبدو هذه فكرة جيدة».

س: «إذن ما هو حدّك السفلي في العرض؟»...

إن الكشف عن موقف كهذا قد يجعل من الصعب على الفريق الآخر التحرك بعد كشفه لذلك الحد السفلي الذي يقف عنده، ولا يتبقى لديه سوى بدائل قليلة للموافقة على مقترحات السائل دون حصول انقطاع في المفاوضات.

تشجيع المقترحات والعروض

إذا كنت تشعر أن الوقت ملائم لتقديم المقترحات والعروض ولم تكن متأكداً إذا كان هذا الشعور متبادلاً، يمكنك دائماً طرح الأسئلة لمعرفة ذلك قبل تقديم عروضك ومقترحاتك. وهنا تكون المهارة في المفاوضة لتشجيع الفريق الآخر على الشعور بأنك قابل للثقة ولست غشّاشاً. وإلى جانب إعطاء الفريق الآخر الفرصة لدفع

الاجتماع إلى الأمام وتشجيعه على تقديم مقترحات وعروض رئيسية في جو منفتح، فإن ذلك السلوك الموحي بالثقة يساعد على تقدم الأمور.

ويجب أن ترفق خطوة كهذه بالإشارات غير الكلامية الملائمة، مثل الابتسام بطريقة توحي بالدفء والإيجابية، أو بهز الرأس بلطف، أو بمستوى عال من الاهتمام (ينعكس في الاتصال البصري واسترخاء الجسد بمواجهة الفريق الآخر).

أفضل معادلة لتقديم العروض والمقترحات

صياغة التعبير عن المقترحات والعروض هي أمر مهم للغاية، وأفضل معادلة لهذا الغرض هي أن تقدم عروضك باستعمال مقاربة مشروطة أو شرطية، مثل القول: «إذا كان بإمكانك إعطاءنا شروط تسديد في غضون شهر واحد عندها يمكننا دفع السعر الذي تريده».

قد يبدو هذا العرض مباشراً. وعندما تكون هناك حاجة لبناء جسر بين الجزء النقاشي من الاجتماع والصفقة النهائية، يمكن لأي من الفريقين إدخال عروض أو مقترحات تجريبية تشير إلى أساليب مرحلية مؤقتة لدفع الأمور إلى الأمام دون «إحراق كل الأوراق» ومواجهة مخاطر الاتفاقية المبكرة والناتجة عن اقتراح شيء غير مقبول عند الفريق الآخر.

والمثل النموذجي على ذلك هو القول التالي: «أقول لك ما يمكن ترتيبه: ربما إذا كان بإمكانك العثور على طريقة لتسريع التسديد في غضون شهر، عندها «قد نكون قادرين» على إيجاد

الطريقة الملائمة لتخفيض السعر».

وإذا كانت هذه المقاربة تجلب تجاوباً بناءاً، عندها من المحتمل أن يُتبع هذا القول بعرض رسمي وفقاً لما هو وارد في المثل أعلاه.

الدفاع عن المبادىء ومواجهة الموانع

في هذه المرحلة من المفاوضات تجد أن حدّك السفلي يتعرض للهجوم أو خطر التسوية. ونذكر مثلاً على ذلك، عندما قررت الحكومة البريطانية وأوضحت أن مسألة سيادتها على جزر فولكلاند ليست موجودة أصلاً أو غير واردة على جدول أعمال المفاوضات وأن ذلك هو شرط مسبق لأي نقاش مستقبلي.

هنا قد تقوم مخاطرة وهي أنه رغم إمكانية الاتفاق على هذا الشرط قد يعمل الفريق الآخر على إعادة إدخال ذلك العنصر الشّرْطي في الاجتماع بناء على توقعه بأن الجو البناء للمفاوضات قد يقنع المفاوضين بالسماح بمناقشة المسألة. لكن هذا ما لا يجب أن يتم القبول به ويجب على فريق المفاوضين البريطانيين أن يوضحوا بأن وضع هذه المسألة أو الشرط على جدول الأعمال يفسد إمكانية الاتفاق على بقية المسائل.

وفي الوقت ذاته يجب أن تتذكر أن الفريق الآخر ليس حرّاً بالكامل بل هو يمثل شركة أو مؤسسة لها مصالح تختلف عن مصالحك. وهنا يحصل تداخل في المصالح ولن يعود هناك نفع من حضور الاجتماع. ومن الواضح أيضاً أنه من مصلحة الفريق الآخر أن يقنعك بالتزحزح عن موقفك المثالي.

مثلاً، قد يشكو أحد الزبائن من أحد مهندسي الخدمة في شركتك والذي كان سلوكه في مقر الزبون مصدر شكاوى من عدة موظفين في الشركة. وقد يكون الطلب الأولي لهذا الزبون إبعاد ذلك المهندس أو استبداله (بالقول: لا ترسله إليّ ثانية) ويمكن مواجهة هذا الطلب فوراً بالاعتذار وبوعد مقنع بالقيام بتحقيق داخلي.



ولكن إذا نظرنا جيداً في موقف الفريق الآخر سنرى أن في شركته عدة أشخاص يرغبون في إبعاد ذلك المهندس وأن إخفاقه (أي الفريق الآخر) في توضيح هذه المسألة يمكن أن يؤدي إلى فقدان مصداقيته. وموانع كهذه يمكن أن تؤدي إلى عناد واضح وقد تجعل اتفاقية الكسب المشترك المتبادل أكثر صعوبة إذا لم تتم معالجتها.

اليوم السادس

خلاصة المفاوضات، إنجاز الصفقة وتأكيدها

تمهيد

لا يوجد داعٍ لاستثمار الوقت في اجتماعات مخصصة للمفاوضات إذا لم نتمكن من ختم هذه المفاوضات وإنهائها باتفاقيات مُرْضية. ولكن هنالك الكثير من الأشخاص في عالم التجارة والأعمال يقدمون العروض رغبة في بيع سلعة أو خدمة؛ أو شراة يستثمرون الوقت في الاجتماع مع ممثلي مبيعات ولا يصلون إلى نتائج أو توقيع عقود بيع.

والسؤال هنا هو: هل يكتشف هؤلاء لماذا لم يمكنهم إنجاز



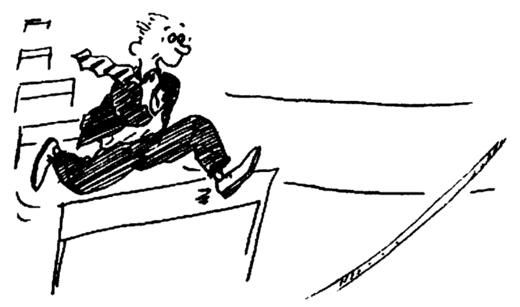
صفقة أفضل؟ وهل يمكنهم فعل أي شيء بهذا الخصوص. في الاجتماعات الخاصة بالعلاقة بين الموظفين والإدارة غالباً ما تكون النتيجة هي التأجيل مع إجراء المزيد من المشاورات بين ممثلي الموظفين أو العمال والمدراء. ولكن هنا يبقى المبدأ ذاته للمفاوضات قائماً وهو أنه إذا كان لا بد من استثمار الوقت في الاجتماعات عندها يجب أن يكون الهدف النهائي لهذه الاجتماعات هو الوصول إلى الاتفاق.

وهكذا، ما هي المهارات التي نحتاج إليها لإنجاز إجتماع المفاوضات بنجاح؟ ويمكن للقائمة التالية أن تعطينا نظرة ثاقبة في هذا الموضوع:

- تلخيص التقدم الحاصل في المفاوضات.
- إعادة إحياء المسائل التي نوقشت باكراً في الاجتماع للوصول إلى اتفاق بشأنها.
- إستعمال التنازلات لتحسين الاتفاق.
- إختيار استراتيجيات ملائمة في الإقناع.
- ربط مختلف المسائل التي تمت مناقشتها باتفاق أو بالاتفاق النهائي.
- الإصغاء إلى التنازلات المقدمة.
- إستعمال أساليب ملائمة لإنجاز الصفقة وإنهاء المفاوضات.

يمكن للأخطاء عند الحاجز الأخير أن تكون مكلفة ومحبطة.

لذلك يجب التأكد من القدرة على توضيح النقاط الأخيرة في الاجتماع لتكون راضياً كلياً عن أدائك.



تلخيص المفاوضات

ليس من الممكن إجراء الكثير من التلخيص في اجتماع مفاوضة. والحقيقة هي أن الكثير من الأشخاص يرتبكون خلال المفاوضات. ورغم أن فريقاً واحداً في هذه المفاوضات لديه اقتناع واضح بما تم الاتفاق عليه، ولكن غالباً ما يحصل أن يكون للفريق الآخر نظرة مختلفة تماماً عن الاتفاق ذاته. وكلا الفريقين كانا في الاجتماع ذاته ومع ذلك يبقى الارتباك وعدم الإجماع على رأي واحد وهذا أمر خطير، خاصة عند محاولة تطبيق الاتفاق.

والأمثلة عن تحول الأمور عن مسارها الصحيح بعد توقف المفاوضات كثيرة. فقد يختار الشراة مثلاً نوع البضاعة والألوان المطلوبة ويحددون الألوان غير المطلوبة ومع ذلك وعند استلام البضاعة، مثلاً، تصل الألوان غير المطلوبة!



كذلك قد يبلِّغ موظفو المبيعات الشراة بشروط الحسم على سعر البيع ويدعون بأنه لم يتم إبلاغهم بهذه الشروط بعد وصول الفاتورة.

وهكذا، فإن تلخيص المفاوضات يساعد في توضيح العروض المقدمة وشروط الاتفاق الذي تم التوصل إليه. وأهم النقاط لضرورة التلخيص هي:

- كلما حصلت إعاقة لتقدم الاجتماع.
- عندما لا تكون متأكداً مما قيل أو تم الاتفاق عليه.
- عندما تشعر أن الوقت قد حان للبدء بإنجاز الصفقة.

الدقة في التلخيص

عندما يتم التلخيص مراراً في اجتماع المفاوضة يمكن أن يكون لذلك تأثير غير عادي. أولاً، غالباً ما يبدو أن الخلاصة تثبت النقاط الواردة في الاتفاق والتي تم الاتفاق عليها، رغم أن الجانبين يعرفان أن النقاش لم ينتهِ بعد. وهذا يمكن أن يكون مفيداً للغاية عند السعي لتحقيق تقدم سريع ولكن من المهم أن تكون الخلاصة دقيقة. وإذا أدخلت في الخلاصة شيئاً لم يتم الاتفاق عليه توجد مخاطرة بفك العلاقة بين الفريقين بما يؤدي إلى اختلال في الثقة المتبادلة.



ومن المهم جداً الإصغاء إلى الخلاصات المعطاة من قبل الفريق الآخر، وتبقى هناك دائماً مخاطرة بإغفال ما تظن أنه تم الاتفاق عليه أو تغييره في الخلاصة التي يقدمها الفريق الآخر. وفي حال حصول ذلك من المهم أن يبوح الفريق الذي لاحظ الخطأ بملاحظاته هذه فورياً.

وإذا لم يحصل ذلك التوضيح يتم قبول التغيير الحاصل في الاتفاق بشكل افتراضي بما يمكن أن يسبب خللاً رئيسياً في نهاية الاجتماع وربما ينعكس أيضاً في تأثير نفسي على كلا الفريقين. قد لا يؤثر ذلك في الاتفاق النهائي لكنه قد يترك أيّاً من الفريقين في حالة قلق بما يؤثر على الاجتماعات المستقبلية.

إحياء النقاط السابقة

لأنه يمكن النظر إلى الخلاصة المبدئية كوسيلة لإنهاء الاجتماع فإن ذلك يوفر فرصة أخيرة لإثارة أي بنود لم يحصل



تقدم في مناقشتها سابقاً.

وإذا عدت إلى اليوم الثالث، ترى أننا تحدثنا بأن المثابرة هي ميزة مهمة للمفاوضين. والحقيقة هي أن الأشخاص الذين يرفضون التحرك في وقت باكر من الاجتماع يتحلون بالمرونة عند نهايته. وكذلك فإن تقديم العرض والدفاع عنه والشعور بالرغبة بتقديم تنازلات يشجعان الفريق الآخر على مرونة أقوى في المسائل التي كانت عالقة من قبل.

الربط بين نقاط المفاوضة

إن الربط بين بند وآخر في المفاوضات هو وسيلة أخرى لتحريك المسائل الصعبة. وينظر الكثير من المفاوضين إلى جدول أعمالهم بأنه مكون من العديد من المسائل أو الأهداف المنفصلة. والحقيقة أن الكثير من الصفقات التجارية يشمل بيع وشراء عدة سلع أو بنود وكل من هذه يحتاج إلى مفاوضة مستقلة. وقد يكون من الطبيعي للمفاوضين أن ينجزوا صفقات مختلفة لكل بند على اللائحة، ومن المحتمل أيضاً أن يقاوم كل من الفريقين التنازل في أي بند. والخروج من هذا المأزق يكون بربط المسائل ببعضها.

> ونورد مثلاً على ذلك ونقول إن أحد الشراة قد اتفق على دفع ١١ دولاراً مقابل صندوق من ورق التصوير لتاجر جملة وبحيث تتكون الطلبية الشرائية من مئة صندوق. ويرضى هذا الشاري بالاتفاق لأن السعر المتفق عليه هو نصف دولار للعلبة وهذا السعر هو أقل مما كان يتوقع دفعه. والبند الآخر على لائحة الشراء هو ورق خاص يستعمل لتحضير وتقديم التقارير ويعرض تاجر الجملة في هذا الإطار سعر ١٨ دولاراً للصندوق، لكن الشاري

غير مستعد للموافقة على هذا السعر ويطلب تخفيضه إلى 16 دولاراً. واستناداً إلى المفاوضة على كمية الورق ذاتها يعرض الشاري زيادة سعر ورق التصوير بنسبة ربع دولار إذا وافق البائع على تحديد سعر صندوق ورق التقارير بـ 16 دولاراً.



وتذكر أن كل شيء قابل للمفاوضة، وعليك فقط إقناع الفريق الآخر بقبول ذلك لتحقيق التقدم في المسائل التي يعتبرها موانع.

التنازلات

يمكن للتنازلات أن توفر وسيلة للحصول على تحريك إضافي نحو إنهاء الاجتماع، وهنا يعرف المفاوضون البارعون كيفية حفظ تنازلاتهم حتى اللحظة الأخيرة من الاجتماع. وقد

تكون هذه التنازلات غير قيِّمة لك عند تقديمها ولكنها حتماً تكون قيِّمة بالنسبة للفريق الآخر.



مثلاً، إذا قمت ببيع سيارتك مقابل شراء سيارة جديدة وسددت شيكاً بالمبلغ، قد تكون قادراً على إقناع الشركة التي ابتاعت سيارتك مقابل تقديم سيارة جديدة بتمديد فترة تأمين ضمان السيارة الجديدة مقابل السعر الذي تم الاتفاق عليه بتعهدك بالدفع نقداً بدلاً من الشيك.

إنجاز الصفقة

غالباً ما يتدرب موظفو المبيعات على إنجاز صفقة البيع

وهنالك أساليب متنوعة تساعد على هذا الإنجاز. ولكن إذا كان المفاوضون قد قاموا بمهمتهم جيداً فإن الاجتماع ينتهي تلقائياً إلى نتيجة. وأفضل هذه النتائج تحصل عندما ينجز الفريقان ما اتّفقا على إنجازه (ضمن ثوابت أهدافهم) وكل ما يبقى فعله هو جعل الاتفاق رسمياً.

قد لا يحصل هذا دائماً وقد يكون من الضروري، في بعض الأحيان، دفع الاجتماع بلطف نحو الخاتمة. والقائمة التالية تبين بعض الأساليب الشائعة لإنجاز ذلك:

- الدعوة إلى فرصة إستراحة.
- تحديد مواعيد نهائية.
- تهديد بالانسحاب أو طلب تمديد فترة المفاوضات أو تأجيلها.
- طلب الوصول إلى اتفاق.
- الخلاصة الخاتمة.

الدعوة إلى فرصة إستراحة

إن اتخاذ قرار بالاتفاق أو الالتزام به بعد مناقشته غالباً ما يتطلب تحديداً للزمان والمكان. ويمكن التغلب على تلكؤ الفريق الآخر في الموافقة على الصفقة بزرع (بذور الرضى) في ذهنه ثم السماح له بوقت للتفكير (بعد السماح لتلك البذور بـ «النضج» و «النمو»). وإذا كنت قد عملت على تغطية قضيتك جيداً وعملت على تلخيص مجالات الاتفاق، عندها يمكن للاستراحة القصيرة في هذه المرحلة أن تؤدي إلى قرار إيجابي.



تحديد المواعيد النهائية

في حال وجود أي شك بنتيجة الاستراحة القصيرة قد يكون من الحكمة وضع بعض القواعد عن الفترة التي يستمر فيها العرض الحالي قائماً. ومن الواضح أنه قد ينظر إلى هذه المقاربة كنوع من الضغط على الفريق الآخر ولكن يمكن تبرير ذلك بإبقاء تلك الفترة المذكورة ضمن المعقول.

والمثل النموذجي على ذلك هو العرض المتعلق بمهمة بناء تعتمد على التزويد بالمواد ـ حيث لا يفترض العرض أي ارتفاع في أسعار المواد ـ وهكذا يبقى السعر المعلن في العرض قائماً لمدة شهر واحد.

التهديد بالانسحاب من المفاوضات

إذا اعتقد أحد الفريقَيْن المفاوضَيْن أن الفريق الآخر هو (بحاجة) للاتفاق عندها قد تنفع الحيلة بالتهديد بالانسحاب من الاجتماع. ولكن هذه الأساليب الاستعراضية قد ترتد بسهولة على صاحب الحيلة إذا كان التوقيت أو أسلوب التهديد غير بارع. ويمكنك بسهولة أن تجد أنه قد يُسمح لك بالانسحاب بحيث لا تُدعى للعودة إلى المفاوضات ثانية.



من ناحية أخرى، من المعروف أنه من الممكن إيجاد أجوبة مُبدِعة للأحوال التي يكون الوقت فيها قد ضاق من حيث المفاوضة.

فعلى سبيل المثال، عندما اجتمع المفاوضون الدوليون واستغرقوا 15 شهراً في محاولة للتفاوض على معاهدة الحد من الأسلحة الاستراتيجية ـ بحيث وصلوا إلى الموعد النهائي المحدد لإنهاء المفاوضات ـ وافق الفرقاء على استراحة لمدة 36 ساعة وكان ذلك الوقت كافياً للوصول إلى الاتفاق النهائي، وعند الانتهاء

من الاتفاق تم تأريخه وفقاً للموعد النهائي السابق.

طلب إنجاز الاتفاق

الطريقة البسيطة لإنجاز الصفقة هي أن تطلب ذلك من الفريق الآخر. قد تبدو هذه المقاربة للوهلة الأولى بديهية لكنها ليست ذلك من حيث أنها لا تستعمل كل الوقت. وطلب الحصول، مثلاً، على صفقة بيع وشراء (طلبية) هو أسلوب تقليدي يتم تعليمه في معظم دروس التدريب على المبيعات. لكن موظفي البيع غالباً ما لا يستخدمون هذه المقاربة بسبب مخاطرها وهي مخاطر الرفض.



وفي الواقع، قد لا يكون الرفض كارثة كما يبدو عليه ويبقى من المحتمل إنقاذ الصفقة في مرحلة متأخرة بطرح أسئلة استفهامية. وهنا قد يعمل الجواب على توضيح اعتراضات الفريق الآخر بما يعطيك فرصة أخيرة لجلب المفاوضات إلى خاتمة مُرْضية.

الخلاصة الخاتمة

أخيراً، يجب تلخيص النقطة الختامية للاجتماع ولقد وضعنا مهارات فعل ذلك من قبل في هذا اليوم.

تنبيه

لا تنسى أن الفريق الآخر يتمتع بحرية الموافقة، أو عدم الموافقة ورغم أنك قد تكون عملت بجهد للوصول إلى صفقة جيدة يظل الفريق الآخر يعمل لأسباب تتعلق به هو وليس بك أنت. ويجب أن تتذكر ذلك إذا كنت تشعر بحماس شديد عند بدء تقييمك للصفقة.

تاكيد الصفقة

حتى عندما يبدو أن الاجتماع قد اختتم باتفاق كامل تبقى هناك مخاطر حصول عيوب في تنفيذ الاتفاق. ويكمن نجاح المفاوضات في هذه العملية. وقد يكون من الصعب ـ مع وجود حماس شديد للوصول إلى نتيجة ناجحة ـ معالجة الأخطار التي يمكن أن تحصل لاحقاً مع التنفيذ.

لكن الأمور يمكن أن تسير نحو الخطأ وبدون سبب جدي وقد يكون تذكُّر الفرقاء لما تم الاتفاق عليه غير كافٍ. ولكن إذا كان أداء تنفيذ الاتفاق لا يفي بتوقعات أي من الفريقين يصبح ذلك مفهوماً بوضع الدوافع الضمنية موضع تساؤل وشك.



وتشمل حلول تجنب هذه المشاكل:

- تبادل المذكرات.
- تدوين الاتفاق أو جعله مكتوباً.
- التدقيق بوجود توافق بين محاضر ومذكرات الفريقين الخاصة بالاجتماع.

تدوين المذكرات وتبادلها

ليس من السهل المساهمة في اجتماع مفاوضة ـ مثل التحدّث والإصغاء وتدوين المذكرات. وهذه المذكرات في الاجتماع تصبح أساساً مهماً لأي اتفاق أو عقد لاحق. وفي العالم التجاري من العادي جداً تحضير نسخة أولية من مذكرة البيع والشراء خلال الاجتماع بحيث يتم تبادلها في نهاية الاجتماع. وهذا يعطينا التدقيق الأول بأن الفريقين لديهما تفاهم مشترك، كما تم الاتفاق عليه، مع تزايد الثقة والخبرة عبر الوقت بحيث يكون

أحد الفريقين مستعدّاً لقبول مذكرات الفريق الآخر.



أما في اجتماعات الموظفين والعمال فمن الشائع للفريقين أن يسمِّيا أميناً للسر يتولى تدوين محضر الاجتماع وتستعمل بعدها هذه المحاضر أو المذكرات لتدوين المحضر النهائي للاجتماع.

أهمية التدوين

حتى بعد أن يتم تبادل المذكرات في نهاية الاجتماع يظل من المهم الحصول على تدوين رسمي للاتفاق ليتم تبادله بين الفريقين. وتتشكل معظم المفاوضات من فريقين وعدة أعضاء بحيث لا بد من تبادل المحضر الرسمي.

ويتخذ توكيد الاتفاق الأشكال التالية:

- طلبات الشراء.
- المذكرات الخاصة بطلبات البيع.
- رسائل التوكيد أو تثبيت الصفقة.
- العروض المنقّحة (مع رسائل القبول).
- العقود الرسمية.
- البيانات المشتركة أو المعاهدات.
- الاتفاقات الإجرائية والمساومات.

والتدقيق النهائي الذي يجب أن تحصل عليه هو: «هل أحصل على تغطية قانونية في حال خروج الأمور عن مسارها الصحيح؟ وكيف يمكن أن تحصل الملاحقة القانونية وبحق من؟».

لا يعني هذا أنك ترغب بالملاحقة القانونية لأن معظم النزاعات بين موقعي العقود تحل بالمفاوضات. لكن المفاوضين البارعين لا يضعون أنفسهم في وضع لا يمكن العودة عنه إذا خرق الفريق الآخر الاتفاق.

التدقيق في موافقة تثبيت الاتفاق مع مذكرات الاجتماع

هنالك اجتماعات كثيرة نحضرها يحصل فيها فشل في الاعتراف بمحاضرها عند صدورها. ولسوء الحظ، فإن المسؤولين عن تحضير تلك المحاضر أو المذكرات يميلون إلى إساءة استعمال سلطتهم بإعادة كتابتها بما يلائم الموقف الذي يفضلونه

في وقت لاحق لانتهاء الاجتماع. وحتى لو لم يكن ذلك الأمر متعمداً أو مقصوداً قد تحصل تغييرات عميقة لمواجهة موانع معينة عند بعض الأفراد الحاضرين للاجتماع. ولكن يجب تدوين الشكاوى الحاصلة عندما يتم تدوين أي تغيرات تؤثر في نص أو روح الاتفاق وأي لامبالاة في هذا الأمر تؤخذ بأنها قبول بالوضع الجديد.

من ناحية أخرى، هنالك بعض الشركات التي توظف دائرة كاملة من المحامين ورجال القانون الذين تكون مهمتهم الرئيسية التدقيق في اتفاقيات الشراء للتأكد من أن شروطها تتفوق على شروط المورّدين الآخرين. وتكون النتيجة أن أي مورّد بسيط لن يكون قادراً على الحصول على أي تبديل في تلك الشروط، بحيث يواجه خيار قبول شروط الشاري أو عدم إنجاز أي صفقة على الإطلاق.

وكلنا يفضل ألا يؤدي أي انهيار في تنفيذ العقد إلى اللجوء إلى القانون وهذا قد يكون مكلفاً من ناحية الوقت والمال. وقد يكون من الأفضل أن يكون العقد مفصّلاً وكبيراً للتأكد من مواجهة نتائج الفشل بحيث لا تتركك معرّضاً لخسارات كبيرة. ولهذا السبب، غالباً ما تتضمن العقود التجارية بنوداً عقابية أو جزائية وضوابط في العقود الشخصية وعبارات تسمح بالتعويض عن العطل والضرر ضد النقابات العمالية عندما يتأثر سير العمل بأي نزاع بين الموظفين والإدارة.

تقييم الأداء ومتابعة النمو

رغم أنه لا فائدة من البكاء على الماضي لكن ما من شك أنه يمكننا التعلّم من أخطاء الماضي. والحق أنه من المحتمل أن يرتكب المفاوضون أخطاء من وقت لآخر ـ ولكن ما هو غير قابل للسماح، جَعْل تلك الأخطاء تتكرر.

أدرس القائمة التالية التي قد تساعدك على إبراز نقاط الضعف والقوة عندك:

مرحلة التحضير للمفاوضات

1 ـ هل أُنفق الوقت الكافي في التحضير للمفاوضات؟.

2 ـ هل ناقشت القضية مع أشخاص آخرين في شركتي؟.

3 ـ هل قمت بالدراسة والبحث في قضية الفريق الآخر؟.

4 ـ هل هناك معلومات إضافية قد أكون قادراً على جمعها عن شركة الفريق الآخر؟.

5 ـ ما هي الحصيلة التي أريدها حقاً من المفاوضات؟.
(كسب للفريقين)، (كسب لفريق وخسارة لفريق آخر)، أو (خسارة للفريقين)؟.

6 ـ هل عملت على تحضير خطة للمفاوضة أو خلاصة لها؟.

7 ـ ما هي قائمة أهدافي وما هي ثوابت كل هدف؟.

8 ـ هل وضعت أولويات لأهدافي؟.

9 ـ ما هي التنازلات التي يمكنني تقديمها؟.

10 ـ أين سيحصل اجتماع المفاوضة؟.

11 ـ هل عملت على تحليل مواقع القوة النسبية لشركتينا؟.

12 ـ متى يأتي الوقت الأفضل للاجتماع؟.

إعرف نفسك

13 ـ ما هي الظروف التي تحصل فيها المفاوضة؟.

- أكثر راحة.
- أقل راحة.

14 ـ ما هو مدى سهولة ما يلي:

- اتخاذ القرارات؟.
- إقناع الآخرين؟.
- التحلّي بالإيجابية والمثابرة.
- أن تختار أفضل الكلمات المُقْنعة؟.
- أن تفكر بوضوح في ظل وضع ضاغط؟.
- أن تضبط نفسك؟.

15 ـ ما هي دوافعي؟ وما هي نقطة الضعف الأساسية عندي؟.

16 ـ هل أحسن الإصغاء بانضباط؟.

17 ـ هل أميل إلى نتيجة كسب لفريق وخسارة لفريق آخر إذا كنت أنا الرابح؟.

إفتتاح الاجتماع

18 ـ ما هو مدى براعتي في تسهيل الأمور للآخرين؟.

19 ـ ما هي براعتي في مهارات العرض والتقديم؟.

20 ـ كيف يمكنني التحكم بإشارات الجسد وقراءتها وفهمها؟.

21 ـ ما هي قدرتي على استدراج الآخرين لتقديم المعلومات؟.

22 ـ هل يمكنني التجاوب مع حث الآخرين لي دون تقديم شيء قيِّم لهم؟.

23 ـ ما هي قدرتي على تطوير جو تعاوني في الاجتماع؟.

24 ـ هل وضعنا جدول أعمال مشترك وحددنا الأرضية المشتركة للمفاوضات؟.

إجتماع المفاوضة

25 ـ ما هو مدى قدرتي على حفظ التوازن بين الكلام والإصغاء؟.

26 ـ كيف يمكنني جعل الاجتماع يعمل لصالحي؟.

27 ـ ما هو مدى جودة مهاراتي في التركيز والإصغاء؟.

28 ـ متى تكون الاستراحة مفيدة؟.

29 ـ كيف يمكنني استغلال حالات المقاطعة للاجتماع؟.

30 ـ من الذي يتحكَّم بالاجتماع؟.

31 ـ هل عملت على تحديد أفضل وقت لتقديم العروض؟.

32 ـ ما هو مدى جودة تقديمي للعروض التجريبية؟.

33 ـ هل يمكنني صياغة عروض مضادة تتغلب على عروض الفريق الآخر؟.

34 ـ هل أستعمل الأسئلة الافتراضية بنجاح؟.

35 ـ عندما يقف الفريق الآخر بوجه مقترحاتي وعروضي هل يمكنني إزالة ذلك الإيقاف لاحقاً للعودة إلى العروض ذاتها؟.

36 ـ ما هو مدى قدرتي على إنهاء الاجتماع كالتالي:

- تقديم خلاصة عنه؟.
- استعمال التنازلات في اللحظة الأخيرة؟.
- الربط بين نقاط النقاش؟.

ولا تنسى أن الاختبار الحقيقي لاجتماع المفاوضات يكمن في النتائج.

ويملك المفاوضون البارعون:

- سجلاً بنجاحات مهمة في المفاوضات.
- أدنى فشل في تطبيق الاتفاقات التي يتوصلون إليها.
- معدلات عالية من الفعالية.

متابعة النمو

المفاوضة هي مهارة تطبيقية وهي تخضع لنفس مزايا المهارات الأخرى ـ بحيث أنها (تصدأ) إذا لم تُستعمل، وتتحسن وتصبح أفضل بالممارسة المتكررة. وهكذا يوجد عدد من الخطوات التي يمكن للمفاوض اتخاذها لتقوية تلك المهارات:

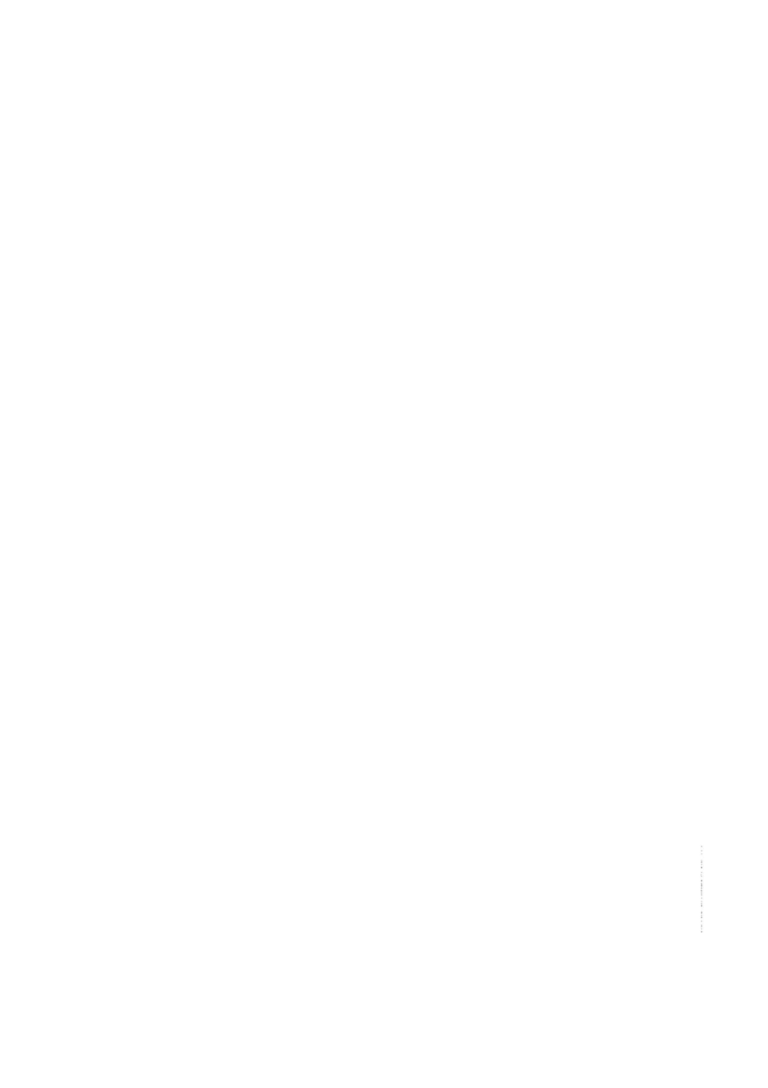
- إستغلال كل فرصة للمفاوضة.
- التحدث عن المفاوضة مع أشخاص متمرسين داخل وخارج

الشركة.

- القراءة الخاصة بالمفاوضات في:
  - ـ المقالات الصحفية والقضايا.
  - ـ المجلات التجارية (للمصادر التقنية).
  - ـ الكتب والمقالات.
- مراجعة الصفقات بعناية وعمق.
- حضور درس تدريبي يمكّنك من الحصول على تغذية مرتجعة عن أسلوبك ومهاراتك.

ونادراً ما تكون الحقيقة مُرْضية للنفس. ومن غير المفيد اتباع عملية مراجعة إذا كان الشخص ينوي خداع نفسه. لذلك لا بد من التدقيق بالأهداف، خاصة تلك المتعلقة بالفريق الآخر، والتأكد من أنك لن ترتكب الأخطاء ذاتها مرتين. ونتمنى لك النجاح والسعادة في مفاوضاتك.







سلسلة

تعلم خلال أسبوع

من

الجمعية البريطانية لادارة الأعمال























www.asp.com.lb

ISBN 2-84409-831-2



the Institute of Management FOUNDATION

إن غاية الجمعية البريطانية لإدارة الأعمال هي العمل على تطوير وتثبيت وممارسة إدارة الأعمال المحترفة. وتضم الجمعية في عضويتها مشتركين على مختلف مستويات الإدارة. كما تمول الجمعية مؤسستها الخاصة التي تقدم مجموعة من الخدمات المصممة لتطوير وتثقيف وتقديم الاستشارات للمدراء على مختلف الصعد.